

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى من عرفني بحرف ومسك القلم في المسهد إلى من أحسن تربيتي إلى أبي العزيز حفظه الله وأطال في
عمره.

إلى من رعتني بعينها وكستني بحلمها وعطفها إلى أحب الناس إلى قلبي حفظها الله وأبقاها لي تاجا فوق رأسي
إلى أُمِّي

إلى أبي الثاني العزيز الحاج واسيني حفظه الله وأطال في عمره.

إلى توأم روحي وزهرة فؤادي، إلى الأخت الجيلة الكنونة الكبيبة فائزة

إلى كل الأهل والأحباب والأصدقاء والزملاء

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

كلمة شكر ونقابة

أشكر الله عز وجل الذي أنعم علي بنعمة العلم ووقفتني لإجازه هذا العمل المتواضع،

كل الشكر والتقدير لأستاذي الدكتور: محمد مكيدش علي توجيهاته العلمية القيّمة ودعمه المعنوي الكبير.

جزيل الشكر والعرفان لكل من علمني حرفاً.....أساتذتي الأفاضل

أشكر موظفي مؤسسة "جازي" علي حسن استقبالهم وتعاونهم الذي مكّنني من إجراء الدراسة الميدانية.

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأخ محمد بن علي علي ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات وإرشادات

وتشجيعات فكان لي خير عون وسند في إجازة هذه الرسالة.

وكل من ساعدني وشجّعني مادياً ومعنوياً علي إتمام هذا العمل.

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الفهرس
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة المصطلحات
أ	المقدمة العامة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لرقابة على جودة الخدمات	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الرقابة على جودة الخدمات
2	المطلب الأول: الرقابة على الجودة
2	الفرع الأول: مفهوم الجودة والمواصفات القياسية الدولية (الإيزو)
10	الفرع الثاني: التطور التاريخي لدراسات الجودة
15	الفرع الثالث: مخططات الرقابة على الجودة
19	الفرع الرابع: الجودة كسبيل لتعزيز القدرة التنافسية
21	المطلب الثاني: جودة الخدمات
21	الفرع الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها
24	الفرع الثاني: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة
30	الفرع الثالث: مؤشرات تقييم جودة الخدمة
34	الفرع الرابع: نماذج قياس جودة الخدمة
42	المطلب الثالث: ماهية الرضا لدى العملاء
42	الفرع الأول: مفهوم الرضا
44	الفرع الثاني: خصائص الرضا
45	الفرع الثالث: تحديات رضا العملاء
48	الفرع الرابع: السلوكيات الناجمة عن الرضا
49	المبحث الثاني: الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

49المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
52المطلب الثاني: النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة
55المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
56خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لرقابة على جودة الخدمات في مؤسسة الاتصالات "جازي"
58تمهيد
59المبحث الأول: الرقابة على جودة الخدمات في مؤسسة الاتصالات "جازي"
59المطلب الأول: تقديم عام عن مؤسسة "جازي"
59الفرع الأول: تقديم مؤسسة "جازي"
66الفرع الثاني: خدمات مؤسسة "جازي"
76الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "جازي"
80المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
80الفرع الأول: أساليب جمع البيانات
82الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
83الفرع الثالث: أداة الدراسة
84المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
84المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
98المطلب الثاني: اختيار الفرضيات ومناقشتها
101خلاصة الفصل
103الخاتمة العامة
106المراجع
110الاستبيان
113الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	قائمة الفحص	1
33	مؤشرات تقييم جودة الخدمة	2
83	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	3
85	توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم	4
86	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5
88	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	6
90	تقييم مفردات العينة لمؤشر الملموسية	7
91	تقييم مفردات العينة لمؤشر الاعتمادية	8
92	تقييم مفردات العينة لمؤشر الاستجابة	9
93	تقييم مفردات العينة لمؤشر الأمان	10
94	تقييم مفردات العينة لمؤشر العاطفة	11
95	التكرارات حسب جودة العروض	12
96	التكرارات حسب رضا الزبائن	13
99	تقييم مؤشرات جودة الخدمة	14

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة	1
47	مربع الجودة	2
76	الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي	3
84	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	4
86	توزيع العينة حسب العمر	5
87	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	6
89	توزيع العينة حسب المهنة	7
95	توزيع العينة حسب جودة العروض المقدمة	8

قائمة المصطلحات:

المصطلح	تعريفه
المنظمة	نستخدم مصطلح منظمة على أي تنظيم مهما كان طبيعته، نشاطه، حجمه، ونوعه، سواء كانت إنتاجية، تجارية أو خدمية، ولقد تعددت المصطلحات في هذا الصدد مثل استعمال المؤسسة، الشركة، المنشأة، ونحن إذ نستعمل كل من هذه المصطلحات فإنها لا تختلف من حيث المقصود
الجودة	مجموعة من السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة والتي تجعله قادرا على الوفاء بمتطلبات الزبون
الخدمة	منافع غير ملموسة، تستهلك عند وقت إنتاجها وتهدف إلى إشباع حاجات الزبائن
الزبون	هو الشخص الذي يتعامل مع المنظمة، ويتلقى منها سلع وخدمات، ولا يختلف عن مصطلح العميل، المستفيد.

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يعرف العالم اليوم ثورة هائلة في مجال الاتصالات والمعلوماتية، جعلته قرية كونية صغيرة، مما زاد في انتشار العولمة والنظام التجاري الدولي الذي كسر الحواجز بين الدول، فأصبحت الأسواق مكانا مفتوحا لجميع المستثمرين في العالم، الشيء الذي أدى إلى ظهور منافسة شديدة إن لم نقل شرسة، بين المؤسسات لزيادة حصتها السوقية.

لقد شهدت العقود الأخيرة تطورا هاما في مجال الخدمات التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها، وفي هذه الظروف، أصبح هناك وعي لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات والرقابة عليها وأثرها على رضا العميل من أجل خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمؤسسات الخدمية.

ومن أجل النمو والتطور أصبحت إدارة الجودة وتحقيق رضا العميل هاجسا للمؤسسات الخدمية، حيث أصبح رضا العميل محور اهتمامنا، ودائمة البحث والتعرف على حاجات وتوقعات العميل وتقديم خدمة تحقق رضاه وولائه للمؤسسة التي تقدمها، خاصة وإن ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية مكنت العميل من أن يستطيع المفاضلة بين الخدمات حسب رغبته واختيارية.

إن المتتبع لواقع المؤسسات الخدمية الجزائرية وفي ظل اقتصاد السوق والانفتاح على العالم، لا تزال تطمح إلى التقدم والتطور في طرق تقديم الخدمات وتنويعها، وتسويقها وتحسين جودتها باستخدام تقنيات التأثير على العملاء وقياس مستوى الرضا لديهم عن الخدمات المقدمة.

وتعتبر مؤسسة "جازي" من بين المؤسسات الخدمية المتخصصة في تقديم خدمات متنوعة خاصة مع الانفتاح على السوق العالمي والمحلي للاتصالات في الجزائر، ومع دخول متعاملين جدد في سوق الاتصالات بعد أن

كانت الدولة محتكرة له، أصبح لزاما على مؤسسة "جازي" مجابهة التحديات الجديدة المتمثلة في اشتداد المنافسة خاصة في مجال الهاتف النقال والانترنت، فالزبائن اليوم أصبحوا يطالبون المؤسسات الخدمية بضرورة إدماج الجودة ضمن استراتيجيتهم، وفي ظل هذا التوجه فإن مؤسسة "جازي" تجد نفسها مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى، بضرورة تقديم خدمات ذات جودة ترتقي إلى مستوى تطلعات زبائنهم، ولعل الخطوة الأولى في طريق تحقيق هذا الهدف تتمثل في محاولة قياس جودة خدماتها اعتمادا على آراء زبائنهم، حتى يتسنى بعد ذلك صياغة وإعداد البرامج التي تهدف إلى تحسين وتطوير خدماتها بما يتناسب وقدرة المؤسسة، لذلك هي مضطرة إلى انتهاج استراتيجيات فعالة في تسويق خدماتها وتطبيق أساليب إدارية خدمية تهدف إلى تلبية حاجات وتوقعات الزبائن والعملاء وإشباع رغباتهم.

ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الرقابة على جودة الخدمات في تحقيق رضا العميل في مؤسسة الاتصالات "جازي"؟.

ضمن هذه الإشكالية ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالخدمة؟ وهل توجد معايير ثابتة لقياس جودتها؟
- كيف يقيم العملاء جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة "جازي"؟
- هل هناك ارتباط بين جودة الخدمة المدركة ورضى العملاء؟

فرضيات البحث:

بناء على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- يظهر أن الخدمة منفعة غير ملموسة، ترتبط بمقدمها ويصعب قياس جودتها لعدم وجود معايير ثابتة تعمم على جميع المنظمات.
- يختلف تقييم الأداء الفعلي من طرف العملاء للخدمة المقدمة من قبل مؤسسة "جازي".
- الرضى والولاء هما ذلك الشعور الداخلي الذي ينتاب الزبون بعد عملية شرائه لمنتج سلعة أو خدمة.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- نقص الدراسات والأبحاث المتعلقة بجودة الخدمات ورضا العملاء.
- نقص الوعي لدى المؤسسات الخدمية الجزائرية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية.
- الرغبة في البحث في موضوع تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن، نظرا لكون الزبون يجد صعوبة أكبر في تقييم جودة الخدمة مقارنة بالسلع المادية.
- إبراز أهمية تطبيق المؤسسات الخدمية الجزائرية للمداخل الحديثة في الإدارة كمدخل التوجه بالعمل، نظام إدارة الجودة، والجودة الشاملة، والرقابة عليها.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من كون أن الجودة في الخدمات أصبحت تمثل أولوية من أولويات المؤسسة الخدمية وهذا في ظل الدور المتنامي للتسويق الخدمي، وتعد هذه الدراسة محاولة للوقوف على مدى جودة الخدمات المقدمة والرقابة عليها من قبل "مؤسسة جازي" لمدينة تلمسان، وبالتالي فإنها ستساعد المؤسسة على تحسين جودة خدماتها ومن ثم زيادة رضا زبائنها، كما تكتسي هذه الدراسة أهمية بالنسبة للباحث من خلال إثراء معارفه النظرية في موضوع الجودة وتسويق الخدمات، كذلك ستمكنه من الإلمام بمختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في إعداد الدراسات الميدانية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة والمؤشرات ونماذج تقسيمها وسبل الرقابة عليها.
- تحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء.
- تطبيق نموذج لتقييم جودة الخدمة المقدمة.
- التأكيد على أهمية جودة الخدمة المقدمة كمصدر للميزة التنافسية في ظل الانفتاح على السوق العالمي.
- التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تطور جودة الخدمة في مؤسسة "جازي".

منهجية البحث:

■ المنهج المستخدم في البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع، حيث تم استغلال المعلومات عليها لوصف الخلفية النظرية للموضوع، ثم تم التوجه إلى ميدان الدراسة وجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة ثم تبويبها، وتفسيرها بهدف اختيار الفرضيات واستخلاص النتائج.

■ أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات:

1- المصدر النظري:

ويتمثل في المؤلفات والدوريات والبحوث، بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع.

2- المصدر التطبيقي:

ويتضمن إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة الاتصالات "جازي"، بالإضافة إلى استعمال الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة، إلى جانب الاستمارة المعدة وفقا للمعلومات المتحصل عليها من المؤسسة.

■ حدود الدراسة:

أ/ الحدود المكانية:

تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مؤسسة جزائرية وطنية باعتبارها مؤسسة خدماتية وهي

مؤسسة "جازي".

بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة فضلنا دراسة وتحليل الفترة الزمنية انطلاقاً من نوفمبر 2015 إلى أبريل 2016.

هيكل البحث:

قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول المتعلق بالرقابة على جودة الخدمات مقسم إلى مبحثين المبحث الأول الأسس النظرية (الرقابة على جودة الخدمات ورضى العملاء) قسمناه إلى ثلاث مطالب أما الفصل الثاني فيتعلق بالجانب التطبيقي الخاص للرقابة على جودة الخدمات في مؤسسة اتصالات أوراسكوم "جازي" وتناولناه مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: فيتعلق بالنتائج والمناقشة المستخلصة في الدراسة التطبيقية.

الفصل الأول

مقدمة الفصل:

وسط التغيرات المستمرة والسريعة التي يعرفها المحيط العالمي للمؤسسات، والمتمثلة خاصة في بروز التكتلات الاقتصادية الدولية وما تمنحه من مزايا تفضيلية لمنتجاتها، إضافة إلى الاتجاه نحو الإنتاج الدولي على الصعيد التجاري، والاستثماري والمعلوماتي وما يخلفه ذلك من منافسة شديدة لا حدود لها، تزايد وعي المؤسسات بضرورة الاهتمام بجودة منتجاتها وخدماتها القادرة على الصمود أمام البدائل المنافسة خاصة وأن العميل أصبح أكثر وعياً في الحصول على سلعة أو خدمة متميزة.

على الرغم من أن موضوع ضمان جودة المنتجات المادية والرقابة عليها حظي باهتمام كبير منذ فترة زمنية طويلة، فإن موضوع جودة الخدمة لم يحظ بنفس الأهمية ولم تبرز أهميته في خدمة الزبائن وكسب ولائهم إلا منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، وفي ظل التحديات العالية ليس هناك أمام المؤسسة إلا اتباع الأساليب الحديثة في الإدارة لمواجهة الظروف التي أصبحت أكثر تعقيداً وغموضاً، ويتمثل ذلك في الاعتماد على الإدارة عن طريق الجودة حتى يمكنها استخدام الموارد بشكل أمثل وتحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي والعالمي.

ومن هذا المنطلق: خصصنا هذا الفصل لتناول الإطار النظري للخدمة وجودتها وهذا بتقسيم الفصل

إلى مبحثين وهما:

المبحث الأول: الإطار النظري للرقابة على جودة الخدمات.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية.

المبحث الأول: الرقابة على جودة الخدمات

تعد الرقابة إحدى الدعائم الأساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة من أجل التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسة في سير أعمالها، وخاصة لرقابة على جودة خدماتها، حيث تحاول كشف الأخطاء والانحرافات بل أنها عملية مستمرة منذ بدء التخطيط وحتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ، فهي تضمن المكانة والمركز التنافسي للمؤسسة.

المطلب الأول: الرقابة على الجودة

الفرع الأول: مفهوم الجودة

أ- تعريف الجودة

قبل تعريف الجودة نشير إلى أن الجودة تعرف لغة بأنها "من الجود والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً"¹.

أما اصطلاحاً فالجودة "Quality" هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualitas" التي يقصد بها ما يبيعه الشخص أو الشيء ودرجة صلاحه وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان"².

ومن أشهر التعاريف التي قدمها العديد من الكتاب والرواد المهتمين بموضوع الجودة نقدم ما يلي:

التعريف 1: تعريف الجمعية الأمريكية للجودة والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة على أنها "المجموع الكلي للمزايا

والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة (Dilword, 1992, 609).¹

¹ مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة، دار جديد للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 27.
² فليسي ليزة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة "بومرداس"، 2012/2011، ص 9

التعريف 2: يشير (Fiegerbaum) بأنها الجودة تلك التوليفة، أو التركيبة الإجمالية للخصائص التسويقية الهندسية، التصنيعية وقابلية الصيانة للمنتج أو الخدمة، والتي يكشف الزبون من خلال استخدامه للمنتج أو الخدمة أنها تلبي توقعاته².

التعريف 3: ويرى (Ishikawa Kauro): بأن "الجودة تلك العملية التي يتسع مداها ليشمل جودة العمل وجودة الخدمة، وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم وجودة النظام، وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها"³.

التعريف 4: ويعرفها الطائي على أنها: "تلك التركيبة الإدارية التي تتضمن عدد من المهام، والأعباء التي من خلالها يتم إنجاز كافة المهام والأهداف المطلوبة من مواصفات المنتجات والخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة"⁴.

وتعرف الجودة أيضا على أنها: "مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على التخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمات، ويعتمد على المشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتابعة"⁵.

من خلال استعراض التعاريف السابقة نستخلص أن الجودة تمثل مجموعة من الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تقابل متطلبات وتوقعات العميل وذلك بالدقة والضبط في العمل ودرجة من التميز والتفوق مع تقليص التكاليف.

¹د.محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 14-15.
²عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 13.
³فواز النميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 20.
⁴يوسف حجيم سلطان وهاشم فوزي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 20.
⁵جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 14.

- المواصفات القياسية الدولية (الإيزو):

في إطار توضيح المفاهيم لا بد من التطرق إلى (الإيزو9000) التي هي: "هي مجموعة من المواصفات التي تؤدي إلى تثبيت المتطلبات الخاصة بأنظمة إدارة الجودة في المنظمات 775: 1998، Slack، وهي جواز سفر عالمي يسهل التبادل التجاري بين دول العالم وإدارة تسويقية لمنتجاتها، واستخدامه يدل على التزام المنظمة وإدارتها بالجودة والتحسين للسلعة، فضلا عن كونه الوسيلة الفعالة لتحقيق زيادة في الأرباح وتقليل الأخطاء"¹.

وتشكل كلمة (إيزو) من الحروف الثلاثة الأولى للكلمات:

(International Organization for Standardization) وترجمتها المؤسسة الدولية للقياسية وهي "منظمة تستهدف رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي وتضم هذه المؤسسة ممثلين من معظم دول العالم"².

والاختصار في تعريف (الإيزو) "استمد من الكلمة اليونانية (ISOS) تعني التساوي وقد اشتقت من الحروف الثلاث الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس المشار إليها أعلاه، وقد أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية، والأمر الهام أن (الإيزو) يعتمد على نظام الجودة كما هو مطبق فعلا وليس كما هو مكتوب، وهي تدل إلى ما يلي:

أولا: تسهيل عملية التبادل الدولي للسلع والخدمات.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 77
² ادبيجيبوداندباديرو، الدليل الصناعي للإيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، راجعه محسن عاطف، طبعة 2 دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 33.

ثانياً: تنمية وتطوير مجموعة مشتركة من المقاييس في مجالات الصناعة والتجارة والاتصالات.

ثالثاً: وضع المعايير والأسس اللازمة لمنح شهادات الجودة وتشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي¹.

– أسس ومبادئ الإيزو 9000 :

يحتوي نظام الإيزو على عناصر أساسية لنام الجودة بالمنظمة حيث يتألف هذا النظام من عدة إجراءات مصممة لتحقيق ما يلي:

1. تخطيط لوسائل تحقق الجودة التي يحددها أو يتوقعها العميل.
2. توثيق الخطط في هيئة إجراءات تشغيل.
3. إيصال هذه الإجراءات لكافة العاملين الذين تؤثر أعمالهم في الجودة.
4. متابعة مدى نجاح الأداء.
5. تطوير الإجراءات، على ضوء المعلومات المرتدة مثل متابعة أو قياس الأداء، ففي حالة حدوث خطأ يتعين رصده والتعلم منه، والعمل على عدم السماح بتكراره.²

ويأخذ نظام الجودة أربعة ملامح رئيسية تمثل أربعة مصادر متكاملة للجودة يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- جودة تعود لأفضل تحديد لاحتياجات وتوقعات العملاء.

ب- جودة تعود لأنسب تصميم للمنتج (سلعة أو خدمة)

ج- جودة تعزى لتوافق عملية الإنتاج مع تصميم المنتج

د- جودة خدمة العميل.³

¹د/مؤيد عبد الحسين الفضل، د/يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 270.

²د/ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، الطبع والنشر للمؤلف، 2004، ص 187.

³د/ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 187.

- مضمون المواصفات العالمية للجودة (ISO)9000:

إن هذه المواصفات عبارة عن شبكة ترابط مع بعضها البعض يطلق عليها بعض المتخصصين في مجال الإنتاج والتسويق اسم عائلة المواصفات القياسية أو عائد المواصفات العالمية (ISO)9000، وتشمل هذه المواصفات كافة التقسيمات التي تم وضعها من قبل اللجنة الفنية /TC/ ISO 176 ويرد عادة في بداية هذه التقسيمات القياسية المعروفة باسم ISO 8402، كما تعطي هذه المواصفة 67 تعريفاً لمختلف مصطلحات التي تتعلق بمفاهيم الجودة وأنظمتها والأساليب والوسائل المستخدمة في مجال الجودة.

وتقسم مواصفات الجودة إلى عدد من التصنيفات الرئيسية وذلك كما يلي:

1. مواصفات إرشادية عامة.
2. مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الخارجية.
3. مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الداخلية.

أولاً: المواصفات الإرشادية العامة:

وتتضمن هذه مجموعة من المواصفات وذلك مثل:

أولاً: المواصفات القياسية (ISO) 9000:

وهي مجموعة من المواصفات الإرشادية العامة التي تساعد على اختيار وتطبيق مواصفات عائلة

(ISO 9003,9002,9001) وتحتوي على إرشادات اختيارية تقوم المؤسسة بموائمتها لظروفها واحتياجاتها

وتتكون هذه المواصفة إلى أربعة أجزاء وهي:¹

¹د/مؤيد عبد الحسين الفضل، د/يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 279.

أ- المواصفة القياسية ISO 9000-1:¹

وهي مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، وهي بمثابة البوابة الرئيسية التي يتم الدخول منها لبقية عائلة ISO 9000، وتشرح هذه المواصفة مفاهيم الجودة الرئيسية والفرق والترابط فيما بينها، وتشمل أيضا الأهداف والمسؤوليات وتقييم أداء وفاعلية الجودة.

ب- المواصفة القياسية ISO 9000-2:

وهي مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، وتتضمن إرشادات عامة لتطبيق مجموعة (الإيزو 9001، 9002، 9003) وتحتوي على إرشادات لتطبيق بنود المواصفة وتستخدم لتأكيد الجودة للأغراض الخارجية، وتمكن هذه المواصفة من تحقيق التناسق والدقة والوضوح في تطبيق متطلبات هذه المواصفة.

ج- المواصفة القياسية ISO 9000-3:

وهي مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، وتتضمن إرشادات لتطبيق المواصفة ISO 9000 وذلك في مجال تطوير وتوريد وإدامة البرمجيات.

د- المواصفة القياسية ISO 9000-4:

وهي مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، وتتعلق ببرامج الاعتمادية الذي يشمل ثلاث خصائص وهي الإنتاجية، المعولية، وقابلية الصيانة.

¹د/مؤيد عبد الحسين فضل، د/يوسف حجيم الطائي، مرجع نفسه، ص 281.

ثانياً: مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الخارجية:

إن هذه المواصفات تستخدم لغرضي تأكيد الجودة لأطراف خارج المنظمة، وتعطي الثقة بأن المنتج المعني يفي بالمتطلبات المطلوبة، وتتفرع هذه المواصفة إلى ثلاثة فروع يشكل كل منها نموذجاً يمكن التعاقد على أساسه، علماً بأن¹ متطلبات هذه المواصفة إلزامية وتشمل:

أ- المواصفة القياسية ISO 9000:

إن هذه المواصفة هي نموذج لتأكيد الجودة في التصميم والتطوير، والإنتاج والتركيب والخدمة، وتحدد هذه المواصفة القياسية الدولية متطلبات نظام الجودة لاستخدامها حيثما يتطلب الأمر إظهار مقدرة الجهاز على تصميم وتزويد منتجات مطابقة للمواصفات المحددة، إن هذه المواصفة تعطي (20) عنصراً من عناصر نظام الجودة وتشمل على (300) متطلب وتنطبق على المنظمات القادرة على تصميم المنتج بناءً على طلب الزبون.

ب- المواصفة القياسية ISO 9002:

إن هذه المواصفة مخصصة لتأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب والخدمة وإنها تغطي (19) عنصراً من عناصر نظام الجودة ويبلغ عدد المتطلبات بها بحدود (300) متطلب وترد هذه المواصفة عندما يجدد المستهلك المتطلبات التي يرغب في توفرها في المنتج من خلال تصميم محدد.

ج- المواصفة القياسية ISO 9003:

إن هذه المواصفة مخصصة لتأكيد الجودة في التفتيش والاختبار النهائي وتغطي هذه المواصفة (16) عنصراً من عناصر نظام الجودة وتشمل على (200) متطلب تقريباً، وبالاعتماد على هذه المواصفة يكون

¹د/مؤيد عبد الحسين الفضل، د/يوسف حجيم الطائي، مرجع نفسه، ص 282.

المستهلك على ثقة بأن المنتج المطلوب الحصول عليه سوف يكون مطابقاً للمتطلبات المرغوب فيها، لأن المنشأة المنتجة أو البائعة سوف تقوم بالتفتيش والاختيار للمنتوج النهائي.

ثالثاً: مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الداخلية:

إن هذه المواصفات ذات استخدامات داخلية حيث يعتمد الأغراض تأكيد الجودة لإدارة المنظمة وإعطائها الثقة بأن الجودة تتمتع بالفعالية والكفاءة، وإن المنشأة بإمكانها تقديم سلع وخدمات بالمواصفات المطلوبة علماً بأن هذه المواصفات ليس فيها أية متطلبات إلزامية، وتتكون من مواصفات الآتية:

أ- المواصفة 1-9004 Iso :

وهي مخصصة لإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة- إرشادات.

ب- المواصفة 3-9004 Iso:

وهي مخصصة لإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة- إرشادات للخدمات.

ج- المواصفة 3-9004 Iso:

وهي مخصصة لإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة- إرشادات للمواد المصنعة.

د- المواصفة 4-9004 Iso:

وهي مخصصة لإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة- تحسين الجودة.¹

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، د/يوسف حجيم الطائي، المرجع نفسه، ص ص 282، 283.

الفرع الثاني: التطور التاريخي لدراسات الجودة:

لقد تبلورت الآفاق التاريخية لحركة إدارة الجودة الشاملة في اليابان ثم في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كان القطاع الصناعي محور التطور التاريخي لها ثم امتدت سبل تطبيقها في كافة الميادين الاقتصادية الأخرى، إذ شملت القطاعات الإنتاجية والخدمية على حد سواء وقد اتسم مفهوم الجودة الشاملة بتطور تدريجي حتى أصبح الآن مدخلا شاملا لكافة الأبعاد المقترنة لتقديم السلع والخدمات، ابتداء من التعامل مع الموردين وحتى وصول السلعة أو الخدمة للمستهلك الأخير، ويمكن القول بأن التطورات التاريخية مرت بخمسة مراحل أساسية هي:¹

أ- مرحلة الفحص والتفتيش Inspection and Test:

لقد ظهرت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية وبرز حالات الإنتاج الكبير وضمور نظام الإنتاج الحرفي لذلك الذي اتسم بمحدودية السلع المنتجة وبإمكانية متابعة الفحص والتفتيش أثناء العمليات الإنتاجية، وقد كانت الضرورة قائمة حيثما بدأت حالات الإنتاج الكثير واستدعى الأمر لوجود إدارة تهتم بالفحص والتفتيش للمنتجات النهائية والتأكد من انسجامها مع المواصفات والمعايير القياسية لتلك السلع، وقد اتسعت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على المنتجات النهائية والتأكد من مطابقتها لتلك المعايير أو المواصفات، أي أن عمليات الفحص والتفتيش يتم إنجازها بعد استكمال المتطلبات الإنتاجية لتلك السلع.

ب- مرحلة مراقبة الجودة Quality Control:

وقد بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم ستيوارت Stewart الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة، حيث أن إدخال الأساليب الإحصائية للسيطرة على المنتجات شاع استخدامه في الحرب

¹د/خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002-2007، ص ص 30، 31.

العالمية الثانية وقد استمر حتى مرحلة الخمسينات من القرن الماضي ولا زالت سبيل استخدامه التي جرى استخدامها كما يلي:¹

1) خرائط المراقبة الإحصائية :

أ- خرائط المراقبة للمتغيرات Variable Control Chart

ب- خرائط المراقبة التمييزية Attributs Control Chat

2) عينات القبول AcceptanceSample

3) العينات الإحصائية StatisticalSample

ج- مرحلة تأكيد الجودة Qualityassurance

وقد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية الجودة والتأكيد على اعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية، إضافة لبروز ظاهر البعد الشامل للنوعية من حيث التركيز على المبيعات صفر zerodetect والتكاليف المرتبطة بالجودة واعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير الذي يتم اعتماده بهذا الشأن سيما واعتبار الجودة سلاح تنافسي يتم اعتماده من العديد من المنظمات الاقتصادية، كما برز التأكيد على أهمية التصميم Product design ودقة المطابقة بين التصميم السلع والمنتجات وبين الأداء المراد إنجازه بحيث أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة في ضوء ثلاث اعتبارات هي:

1- دقة التصميم Product design

2- دقة الأداء Product Performance

3- دقة المطابقة ProductConformance

¹د/خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص ص 31، 32.

د- تكوين حلقات السيطرة النوعية Quality Control Circles

وتعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من تطورات ملحوظة في حقول العمليات الإنتاجية والخدمية والأبعاد الشاملة لإسهام الأفراد العاملين، واعتبار النوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في داخل المنظمة وكل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد إنجازها، ومن الجدير بالذكر أن¹ لا زالت تلعب الدور الأساسي في بلورة أفاق التطورات التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة وخصوصا في المجتمعات اليابانية، إذ أنها تسهم إسهاما فاعلا في هذا الخصوص.

هـ- إدارة الجودة الشاملة Total quality management

لقد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة (النوعية) كسلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية المحتمة سيما في إطار أبعاد العولمة والتجارة الحرة والتوسعات الذي شهدتها المجتمعات الإنسانية في إطار ثورة تكنولوجيا والمعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة، يستطيع المرء أن يحقق الاتصال بصورة سريعة والمفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة، لذا فإن هذا الاتجاه جعل من الإدارة العليا للمنظمة تركز في هذا الإطار على ثلاث مقومات أساسية للجودة، وهي:

1- استمرارية التحسن والتطوير ContinuousImprovement

2- مساهمة كافة العاملين EmployeesInvohement

3- تحقيق رضا المستهلكين Customer Satisfaction

¹د/خضير كاظم حمود، المرجع نفسه، ص 32.

ولذا فإن مرتكز الجودة الشاملة يعد حصيلة أساسية للتطورات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية وخصوصا المجتمع الياباني ومنظّماته الاقتصادية.

ب- أهمية الجودة:

تتطور أهمية الجودة مع تزايد المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية، وتعد الجودة ذات أهمية استراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الكلي.

وتبرز أهمية الجودة في المنظمات التي تتنافس فيما بينها لخدمة الزبون وزيادة حصتها السوقية، لذلك فمن واجب المنظمة تقديم السلع والخدمات التي تتميز من ناحية الجودة سواء لترضي حاجات ورغبات زبائنها أو لتجلب زبائن جدد.

ولا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات، لأن الجودة أصبحت استراتيجية تنافسية وأساسا لفلسفة إدارية شاملة ولها أهمية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي:¹

- **سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع عملائها ومحاولة تقديم منتجات وخدمات تلي رغباتهم وحاجاتهم.
- **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا على كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

¹فليسي ليندة، المرجع السابق، ص11

- المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي في عصر المعلومات والعولمة، وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من منظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف المتمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على موطن قدم في السوق العالمية.¹
- حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى احجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة، إذ عدم الرضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه وسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه أدى إلى ظهور جماعات حماية الزبون وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمان.
- التكاليف وحصه السوق: تنفي الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء، لتجنب كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليص الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

¹فليسي ليندة، المرجع نفسه، ص ، ص، 11، 12.

الفرع الثالث: مخططات الرقابة على الجودة

قبل التطرق إلى مخططات الرقابة على الجودة، يجدر بنا أن نعرف مفهوم الرقابة، فقد تعددت مفاهيمه

وتنوعت، نتطرق فيما يلي إلى أهمها:

1. **تعريف هنري فاييل:** "الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية والتعليمات

الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار

حدوثها، كما أنها تطبق على كل شيء - الناس - الأشياء - الأفعال"¹.

2. "الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي عملية متابعة الأداء وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز

الأهداف"².

3. **تعريف ابراهيم درويش:** "الرقابة بأنها أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرنامج والأهداف قد تحققت

بالأسلوب المعين، وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ، أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنباط تعريف إجرائي للرقابة كما يلي: "الرقابة نشاط إداري

منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعية

مسبقاً لتحديد الانحرافات وتوخي الضعف والخطأ وتحديد أنسب الطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

¹السعيد بلوم: أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة ماجستير، في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة ص 24.

²علي الشريف، "الإدارة المعاصرة" الدار الجامعية، الإسكندرية سنة 2002-2003، ص 365.

³الرائد محمد مهنا العلي: "الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى سنة 1984 ص، ص 193، 284.

■ مخططات الرقابة على الجودة:

أ- مخطط العملية: Process Chart

يعد مخطط العملية أحد الأدوات التي تستخدم لوصف عملية الإنتاج وصفا عاما والذي من خلاله

يتوضح كيفية تصنيع المنتج خطوة بعد أخرى (Evan, 1997:345)

يوضح المخطط الخطوات المطلوبة لإنتاج سلعة أو خدمة بشكل متسلسل ومنظم كما يصور العلاقة

فيما بين العمليات، وتستخدم الرموز المعدة من قبل جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية عام 19 في بناء

مخطط العملية وتعبر هذه الرموز عن النشاطات الرئيسية التي تتضمنها عملية الإنتاج وهي:¹

○	العملية
□	الفحص
→	النقل
▽	الخبرة
D	التأخير

ب- قائمة الفحص ChekSheets

قائمة على شكل جداول مجهزة مسبقا لتسجيل المعلومات عليها، يكمن أن تدون عليها المعلومات

الضرورية بعمل إشارة فحص على الورقة وتعد أداة بسيطة تستخدم في تحديد المشاكل، إذ تمكن المستخدمين

من تسجيل وتنظيم البيانات بطريقة تسهل عملية الجمع والتحليل، ويتم تصميم هذه القوائم على أساس ما

يحاول المستخدم تعلمه من جمع البيانات وتستند إلى تحديد علامات الفحص، وهناك العديد من الأشكال

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص 101.

المختلفة لقوائم الفحص والشكل الشائع الاستخدام يتعامل من نوع العيب والآخر يتعامل مع موقع العيب
(Stenson, 1999:498).

مثال قائمة الفحص:

الجدول رقم (1): قائمة الفحص

النسبة	الفحص	المجموع	النوع
69%	في هذا الحقل تُوَشر	463	التشغيل
23%	التكرارات نتيجة الفحص	157	التخطيط
5%	وكما يلي:	32	النقل
2%	III II III	11	التوقف
1%		7	أخرى
100%		670	المجموع

المصدر: محمد عبد الوهاب، مرجع نفسه، ص 106. د

ج - المخططات البيانية Graphs :

هناك عدة أنواع من المخططات البيانية هي (فدار، 1998:182)

- مخطط العمود (المستطيل) Bar Chat

- المخطط الخطي line graph

- مخطط الدائري Pie Chart

- المخطط الشريطي Belt graph

- المخطط الراداري Redar Chart

- المخططات المركبة¹ Compound graph of Bar chart, live graph

¹ محمد عبد الوهاب، مرجع نفسه، ص، ص، ص، 105، 106، 107

د- مخططات التبعية: SatterDiagrams

يعكس هذا المخطط درجة الارتباط بين المتغيرين، إذ تشير كل نقطة في المخطط إلى مشاهدة واحدة،

ونبرز فائدة هذا المخطط بالآتي (Rajn,1997:43)

- تقليص النفقات والوقت اللازم لإجراء الفحص والاختبار.
- استبعاد الفحوصات غير المجدية واستبدالها بأخرى فعالة.
- القيام بضبط العمليات الفعالة على أساس النتائج المتحققة من العلاقة بين المتغيرين.
- إيجاد المستوى الأمثل من العوامل المقيمة في ضوء العلاقة بين المتغيرين كعلاقة بين الجودة وخصائص المخرجات.¹

¹ محمد عبد الوهاب، مرجع نفسه، ص 111.

الفرع الرابع: الجودة كسبيل لتعزيز القدرة التنافسية

في بيئة الأعمال العالية، فإن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد، والمبدأ الثابت هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجيتها ومدخلها وأساليبها بالإضافة إلى الزيادة المفرطة في هذه البيئة للشركات بشكل لم يسبق له مثيل، الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم، العمليات تتغير بسرعة.

ومن هنا أصبحت المؤسسات في موقف محرج يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب المبررات التنافسية لإمكان تحسين موقفها النسبي في الأسواق، وحتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين المحليين والمحتلمين، وقد أخذت المنظمات تدرك أهمية إدارة الجودة ودوره كمنشط منظم ومنهجي، في التوصل إلى منتجات، أسواق، وتقنية عمليات، وأساليب جديدة تحقق للمنظمات ميزة تنافسية يمكن أن تواجه بها الغير لتصبح الجودة، النشاط الأكثر أهمية في المنظمات الحالية فهو النشاط الأكثر أهمية في البقاء والنمو، والنشاط الوحيد الذي ينتمي إلى المستقبل، وهو الذي ينشئ الثروة.

ومن بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية الجودة الشاملة ما يلي:¹

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن.
- انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي، مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المنظمة.
- ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات العالية السريعة والمستمرة.

¹الدكتور فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، سنة 2011، ص 251.

إن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات للمنظمات في كسب ميزة تنافسية تتجلى من خلالها:¹

- تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية.
- تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وإدارية.
- تحقيق منافع ووفرات متعددة في تكاليف وآجال العمليات الإنتاجية مما يرفع مستوى جودة المنتجات.
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن الإصغاء لرغبات العميل وتلبيتها هي السبيل الوحيد والأكثر دوماً بالنسبة للمنظمة لتحقيق النجاح والزيادة، إذ تستمد أسسها من تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العملاء بشكل مستمر، وتعد المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على آخرين جدد أكبر تحد تواجهه المنظمة حالياً مما يتطلب تحقيق منتج ناجح في ظل السوق التنافسية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بإدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق الجودة أو بالأصح الجودة الشاملة أصبحت من متطلبات البقاء في الأسواق العالمية التي تتصف بحدة المنافسة فيها، وبقاء الأفضل، والذي يقدم أفضل وأجود المنتجات والخدمات، ولا تكفي الجودة الشاملة لتحقيق هذا الهدف بل يجب على المنظمة أن تتفوق وتتميز على منافسيها، والذي لا يتحقق إلى من خلال امتلاكها ميزة تنافسية قوية، ويمكن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على مركز تنافسي قوي.²

¹الدكتور فريد كورتل، المرجع السابق، ص 251، 252.

²الدكتور فريد كورتل، المرجع نفسه، ص 258.

المطلب الثاني: جودة الخدمات

الفرع الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها

أ- مفهوم الخدمة: تعددت التعاريف والمفاهيم حول الخدمة حيث يصعب تحديد تعريف واحد للخدمة ونبز أهمها فيما يلي:

التعريف 1: عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق، الخدمة على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"¹.

التعريف 2: أما Koter et Dubois فعرف الخدمة على أنها: هو ذلك النشاط أين الوفرة موضوع المبادلة وهي شيء غير ملموس ولا يمكن تحويل ملكيتها، فالخدمة يمكن أن تكون تابعة لمنتج معين أو مستقل"².

التعريف 3: ويشير Horovitz في تعريف على أن الخدمة "محصلة التداخل في العلاقات بين العناصر الثلاثة الأساسية لنظام إنتاج الخدمة والمتمثلة في الزبون، الأعوان، الدعم المادي، هذه الحصيلة هي التي تكون الربح الذي يمكن إرضاء الزبون"³.

التعريف 4: ويقول "Gronroos" أن الخدمة "هي عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية"⁴.

¹د/حميد الطائي، د/بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 16.

²Koter, Dubois "Marketing et management; 8^{ème} édition, Union édition, Paris (France), 1994, p457.

³كريم بلقاسم، "ترقية السياحة في الجزائر"، رسالة نيل الماجستير- جامعة الجزائر- المدرسة العليا للتجارة، فرع تسويق ص10

⁴د/حميد الطائي، د/بشير العلق، المرجع السابق، ص 16

من خلال التعاريف السابقة للخدمة، يمكننا القول أنّ الخدمة هي عبارة عن نشاط أو منفعة غير ملموسة، تهدف إلى إشباع حاجة أو رغبة لدى العميل أو المستفيد دون أن يترتب عن ذلك انتقال الملكية، وقد تكون هذه الخدمة مرتبطة أو غير مرتبطة، بمنتج مادي ملموس.

ب- خصائص الخدمة: تنفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق عليها من

قبل الباحثين المتخصصين، ومن أبرز هذه السمات والخصائص الآتي:¹

1- اللاملموسية: Intangibility

إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة، أن الخدمة غير الملموسة، بمعنى أن ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها، ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد، ويترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها، بمعنى آخ أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس، من خلال حواس البصر، والشم والتذوق قبل شرائه للخدمة كما يفعل لو أنه اشترى أو رغب بشراء سلعة مادية، ولهذا نقول أن قرار شراء السلعة يكون أسهل بكثير من قرار شراء الخدمة.

2- التلازمية:

ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول إن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع وقد يترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي، حيث تكون الخدمة موجهة إلى جسم المستفيد من الخدمة، مثل الخدمات الطبية، أو خدمات العلاقة والتجميل وغيرها.

¹د/حميد الطائي، د/بشير العلق، المرجع نفسه، ص، ص 23-25.

3- عدم التماثل أو عدم التجانس (التغيرية) Variability

نعني بهذه الخاصية البالغة الصعوبة، أو عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح.

وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتجو السلع، وبذلك يصبح من الصعوبة بمكان على طرفي التعامل (المورد والمستفيد) التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.

4- تذبذب الطلب Demand Fluctuation

يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب أيضا من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد، فالسفر إلى المنتجعات السياحية الصيفية يتقلص كثيرا في الشتاء بينما يزدهر في الصيف، ودور السينما تمتلئ في أيام معينة من الأسبوع (غالبا في عطلة نهاية الأسبوع) أو حتى في ساعات معينة من اليوم.¹

¹¹د/حميد الطائي، د/بشير العلق، المرجع نفسه، ص، ص 27-28.

الفرع الثاني: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة

أ- تعريف جودة الخدمة:

تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عن البحث عن جودة الخدمة المطلوبة ومنه يمكن إعطاء التعاريف التالية:

التعريف الأول: "تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون مع العملاء"¹.

التعريف الثاني: "جودة الخدمة هي تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين"².

التعريف الثالث: "يمكن تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات"³.

1. البعد التقني والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة.
 2. البعد الوظيفي أي الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى العميل وتمثل ذلك التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل الذي يستخدم الخدمة.
 3. الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تؤدي فيه الخدمة.
- من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها: تقديم خدمة تتفق مع احتياجات الزبائن وتوقعاتهم أو تتجاوزها.

¹ مأمون الداركة، طارق شبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 18.
² حيدر كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2002، 215.
³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 437.

ب- أهمية جودة الخدمة:

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال الخدمات فإن العملاء والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، وتكمن أهميتها فيما يلي:¹

1. نمو مجال الخدمة:

لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمية ما زالت في نمو متزايد ومستمر.

2. ازدياد المنافسة:

إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

3. فهم العملاء:

إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

¹ مأمون الدراكعة، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2001، ص 151.

4. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:

أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

ج- خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة:

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب اتباع الخطوات التالية:¹

1. جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء:

إن جذب انتباه العملاء وإظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر، والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس... الخ تعتبر كلها بمثابة منبر يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدونها، إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المواقف الإيجابية التالية:

أ- الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة العملاء والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم.

ب- حسن المظهر.

ج- الابتسامة والرقّة والدفء في التعامل مع العملاء، وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم.

د- الروح الإيجابية نحو العملاء بغض النظر عن الجنس، والعمر والمظهر.

¹بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة- 2006-2007، ص 67.

هـ- الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل.

و- إشعار العملاء بالسعادة في تقديم الخدمة وأن المؤسسة التي يعمل بها تمثل أفضل المؤسسات تأكيداً

للجودة والاهتمام بتقديمها.

ز- عدم التصنيع في المقابلة والحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل.

التركيز على أن المؤسسة تبدأ بالعميل وتنتهي به في توفير الخدمة.

2. خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم¹

إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن

المتطلبات الأساسية لذلك ما يلي:

أ- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها.

ب- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع

العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور.

ج- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم

والتذوق... إلخ، فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع.

د- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم

الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعداً لاستكمال إجراءات اقتناء

الخدمة.

¹ أبو عنان نور الدين، المرجع السابق، ص 67.

هـ- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

3. إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:

إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات، وكذلك معالجة الاعتراضات التي يبذلها العميل عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك، رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر، لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء ويمكن توضيحها كما يلي:

أ- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائماً على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسياً في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد الخطأ وجهة نظر العميل مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي:¹

- الإقلال من الاعتماد على النفي المباشر مع الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه.

- طريقة التعويض: وتقوم على تعويض اعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلاً بإظهار جودتها.

- طريقة العكس وتقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة.

¹ أبو عنان نور الدين، المرجع نفسه، ص، ص 67-68.

- طريقة الاستجواب، وتقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييداً لاعتراضه.

ب- يجب أن يكون مقدم الخدمة أن يكون مستمعاً جيداً للعميل وأن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبيدها العميل حتى يتم إرضاء كبريائه.

ج- يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات العميل قضية مسلم بها، فقد يكون العميل راغباً في اقتناء خدمة معينة لكنه يشير الاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة لذلك فيجب أن يكون مقدم الخدمة يقظاً لذلك وإذا ما تأكد من استحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.

د- يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر باهزامه في المناقشة وأنه قد انتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.

4. التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة:¹

إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضماناً لولاء العملاء للمنظمة ومنها:

أ- الاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:

- الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم.

- تعويضهم عن الخسارة الناجحة عن ذلك.

- استبدال السلع المستخدمة في الخدمات.

¹ أبو عنان نور الدين، المرجع نفسه، ص 68

- تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.
- ب- توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستقرار تقديم قطع الغيار فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرارية العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.

الفرع الثالث: مؤشرات تقييم جودة الخدمة

عكف الباحثون في مجال دراسة جودة الخدمة، على إيجاد المؤشرات التي يعتمد عليها الزبائن في تقييمهم لجودة الخدمة المقدمة إليهم، وهذا للاطلاع على مستواها، وعلى ما يتطلبه من تحسينات لكسب رضا الزبائن وولائهم وفي هذا الإطار اهتم عدد من الباحثين نذكر منهم (Parasuraman, Berry, Zeithmal, TayloretGrorin) بتحديد، أهم المؤشرات المعتمدة في الحكم على جودة الخدمة، وتتمثل هذه المؤشرات في:¹

- الاعتمادية،
- الاستجابة،
- الكفاءة،
- سهولة الحصول على الخدمة،
- اللباقة،
- الاتصال،
- المصداقية،
- الأمان،
- معرفة وتفهم العمل،
- الجوانب المادية الملموسة.

¹صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون- دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر -باتنة- 2007، 2008، ص 43.

1. الاعتمادية (Retiability):¹

وتعني بها: قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، بدرجة عالية من الدقة والإتقان.

2. الاستجابة (Responsiveness):

وتشير إلى رغبة واستعداد مقدمي الخدمات لخدمة ومساعدة الزبائن، مهما كانت الظروف.

3. الكفاءة (Competence):

وتعني، امتلاك مقدمي الخدمات للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة.

4. سهولة الحصول على الخدمة (Access):

والمقصود بها، سهولة الاتصال وتسيير الحصول على الخدمة من طرف الزبون كتقصير فقرة انتظار

الحصول على الخدمة، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول عليها.

5. اللباقة (Courtesy):

ونعني بها، تمتع مقدمي الخدمات بروح الصداقة، والاعتزام، واللطف في التعامل كالاستقبال الطيب مع

التحية والابتسام مع الزبائن.

6. الاتصال (Communication):

يقتضي هذا المؤشر، تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات اللازمة حول

طبيعة الخدمة وتكلفتها.

¹صليحة رقاد، المرجع السابق، ص 44

7. المصداقية (credibility):

وتشير إلى مراعاة مقدمي الخدمات للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين، ومثال ذلك، هل يحافظ المحامي على أسرار موكله؟ وهل يوثق به في الدفاع عن قضيته؟.

8. الأمان (Security):¹

ونعني به، غياب المخاطرة والشك في التعامل مع المؤسسة، ويستخدم هذا المؤشر، للتعبير عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة وفي من يقدمها، ومثال ذلك، ما هي درجة الأمان المترتبة على قيام الزبون، باستئجار شقة أو غرفة في فندق؟

9. معرفة وتفهم العميل (Knouring the customer)

والمقصود بها، بذل الجهود من طرف مقدمي الخدمات لفهم حاجات الزبائن ومعرفة احتياجاتهم الخاصة، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم، ويشير هذا المؤشر، إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات الزبائن.

10. الجوانب المادية الملموسة (Physical Assets):

وتشمل التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسات، وهي تشير إلى المظهر الخارجي، والموقع والتصميم الداخلي للمنظمة والأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة، ومثال ذلك، هل التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة حديثة؟ وهل تصميم المظهر الداخلي والديكور يخلقان جوا مريحا للزبون؟

¹صليحة رقاد، المرجع نفسه، ص 45.

وفي دراسة لاحقة، تمكّن (Parasuraman) وزملاؤه سنة 1988 من دمج هذه المؤشرات العشرة في

خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة هي: المظاهر المادية الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والجدول التالي رقم (1) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2): مؤشرات تقييم جودة الخدمة

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> - جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة. - التصميم الداخلي للمنظمة - حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة - المظهر اللائق لمقدمي الخدمات
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> - الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة - تقديم الخدمات بشكل صحيح (عدم حدوث أخطاء) - معلومات دقيقة وصحيحة
الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> - السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة - الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن - الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي
الضمان	<ul style="list-style-type: none"> - الشعور بالأمان في التعامل - الثقة بمقدمي الخدمات
التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> - تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن الخلق - فهم ومعرفة احتياجات الزبائن - ملائمة ساعات العمل - وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا - تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه - اللطف في التعامل مع الزبائن.

المصدر: صليحة رقاد، المرجع نفسه، ص 46.

الفرع الرابع: نماذج قياس جودة الخدمة

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير، من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة ومن أبرز المحاولات التي تمت في هذا المجال، ما قام به Berry وزملائه، من خلال دراستهم التي بدأت من خلال 1963 وما زالت مستمرة حتى الآن، والتي أسفرت عن عديد من النتائج الأولية التي تستحق الاهتمام، ويركز هؤلاء الباحثون على الاعتقاد القائل بأن جودة الخدمة قابلة للقياس بالرغم من غياب البعد المادي أو التطور بالنسبة لها والتي تجعل من قياسها أمرا صعبا بالمقارنة بالسلع المادية.

وبالرغم من التطور الهائل الذي حدث على المقاييس المستخدمة في مجال جودة السلع، فما زالت عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات في غاية الصعوبة بما هو سائد في المنظمات الصناعية الإنتاجية وذلك بسبب النمطية في طبيعتها التي قد تعزز في بعض الحالات ومنها:¹

انخفاض في مستوى التنافس في سوق الخدمات وخاصة الخدمات الصحية منها، صعوبة قياس جودة

الخدمات يعود إلى تعدد وجهات النظر التي يمكن إجمالها في سببين هما:

- التفاوت الإدراكي للزبائن واختلاف طريقتهم في الحكم على جودة الخدمات
- إن مستوى جودة الخدمات يختلف من وجهة نظر الزبون أو الإدارة وبالتالي صعوبة التوصل إلى

مفهوم موحد لقياس جودة الخدمات.

¹مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA، تسيير دولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ص 46.

تتوقف جودة الخدمة على درجة مشاركة الزبون وقدرته على توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحديد احتياجات كل زبون ومحاولة الوفاء بها، ولكن عدم وعي بعض الزبائن قد يحول دون ذلك، إن عملية الحكم على جودة الخدمات يتم وفق الأسلوب الذي تؤدي به وليس وفق معايير تتعلق بالخدمات ومكوناتها.

لكل ما سبق، فقد انتهى الباحثون، بأنه لا يمكن وضع معايير قياسية لقياس جودة الخدمات، وتعميمها على جميع المنظمات الخدمية، بل أن هناك حاجة هامة إلى ضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة، على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الزبون ومقدم الخدمة والمنظمة الخدمية في الوقت نفسه، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة أو المتماثلة.

أ- قياس جودة الخدمات من منظور الزبون:¹

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي:

1) **مقياس عدد الشكاوي:** تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى، أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يجب أن الوصول إليه، وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنهم.

2) **مقياس الرضا:** وهو أكثر المقاييس استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة، وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور

¹مزيان عبد القادر، مرجع السابق، ص 47.

الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، يمكن هذه المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

ب- قياس جودة الخدمات من منظور توقعات/مدركات الزبون:¹

ينسب هذا المدخل إلى (parasuramanet.al.1985) وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس للخدمة.

مفهومه: جودة الخدمة تقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر، عند التحدث عن هذا المدخل لا بد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما:

✓ توقعات الزبون: وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحمل عليها.

✓ إدراكات الزبون: وهي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له، قد يكون راضيا عن الخدمة وبالتالي فقد أعجب بنتائج كما ذكر الباحثان Vandarmne and Leunis إن نموذج (SERVQUAL) لا يركز فقط على نتائج الخدمة، بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والزبائن، وكما هو جدير بالإشارة أن هذا

¹مزيان عبد القادر، المرجع نفسه، ص 48.

النموذج انتشر تطبيقه منذ نهاية الثمانيات في أنواع مختلفة من الخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال (ثابت، والواقع أن الكثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالزبائن كمحور أساسي في تقييم جودة الخدمة)

3) مقياس الأداء الفعلي:¹ استمرارا للجهود المبذولة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصدقية وإمكانية التطبيق، فقد توصل كل من (Gronin and Taylor) إلى هذا المقياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

ولم يختلف هذا الأسلوب عن مقياس الفجوات في الأبعاد المستخدمة فقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، واللباقة، كما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة، وهكذا وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج (SERVPERF) في تقديم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج (SERVQUAL) في هذا الصدد، بل أن مقياس الأداء الفعلي وبما يتفوق على مقياس الفجوات من حيث الدلالات العلمية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم.

¹مزيان عبد القادر، المرجع نفسه، ص 47.

4) مقياس القيمة: تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بعد المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح وبالتالي فإنه من واجب لمنظمة الخدمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة، ولا شك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.

هذا النموذج يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما الإدراكات والتوقعات، يمكن التعبير عنها بما يلي:¹

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{المدركات}$$

هذه النظرية ناجمة من نظرية المطابقة إذ تنتج عليها ثلاثة حالات: إما المطابقة أو فجوة سلبية أو إيجابية.

ج- فجوات النموذج:

تقديم فجوات الخمس: تتعلق بكل من منظمة الخدمة، وبالزبون، وبالاثنين معاً، وكما مبين ذلك في

الشكل وتتلخص هذه الفجوات في:

1) الفجوة الأولى: الفجوة بين توقعات الزبون وتصورات الإدارة: إن الإدارة قد تفكر أنها تعرف

ما يتوقعه الزبائن وتشعر بتقديم ذلك، في حين أن الزبائن يتوقعون شيئاً مختلفاً تماماً.

¹ مزيان عبد القادر، المرجع نفسه، ص 49.

(2) الفجوة الثانية: الفجوة بين تصور الإدارة ومواصفة جودة الخدمة: الإدارة قد لا تضع مواصفات

الجودة وقد لا تضع ذلك بوضوح وفي حالات أخرى فإن الإدارة قد تضع مواصفات جودة واضحة ولكنها لا تكون قابلة للتحقيق.

(3) الفجوة الثالثة: الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة: إن المشكلات غير المنظورة

أو الإدارة الرديئة يمكن أن تقود إلى إخفاق مقدم الخدمة بالإيفاء بمواصفات جودة الخدمة، وهذا قد يكون بسبب الخطأ البشري ولكن أيضا العطل الميكانيكي.

(4) الفجوة الرابعة: الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية: هناك قد يكون عدم رضا عن

الخدمة بفعل التوقعات العالية الزائدة الناجمة عن اتصال مقدم الخدمة ووعوده، أو ما يرتبط بعدم رضا الزبون الذي قد يظهر عندما لا يفي التقديم الفعلي للخدمة بالتوقعات المطروحة في اتصالات الشركة.

(5) الفجوة الخامسة: الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المقدمة:¹ وهذه الفجوة تظهر كنتيجة

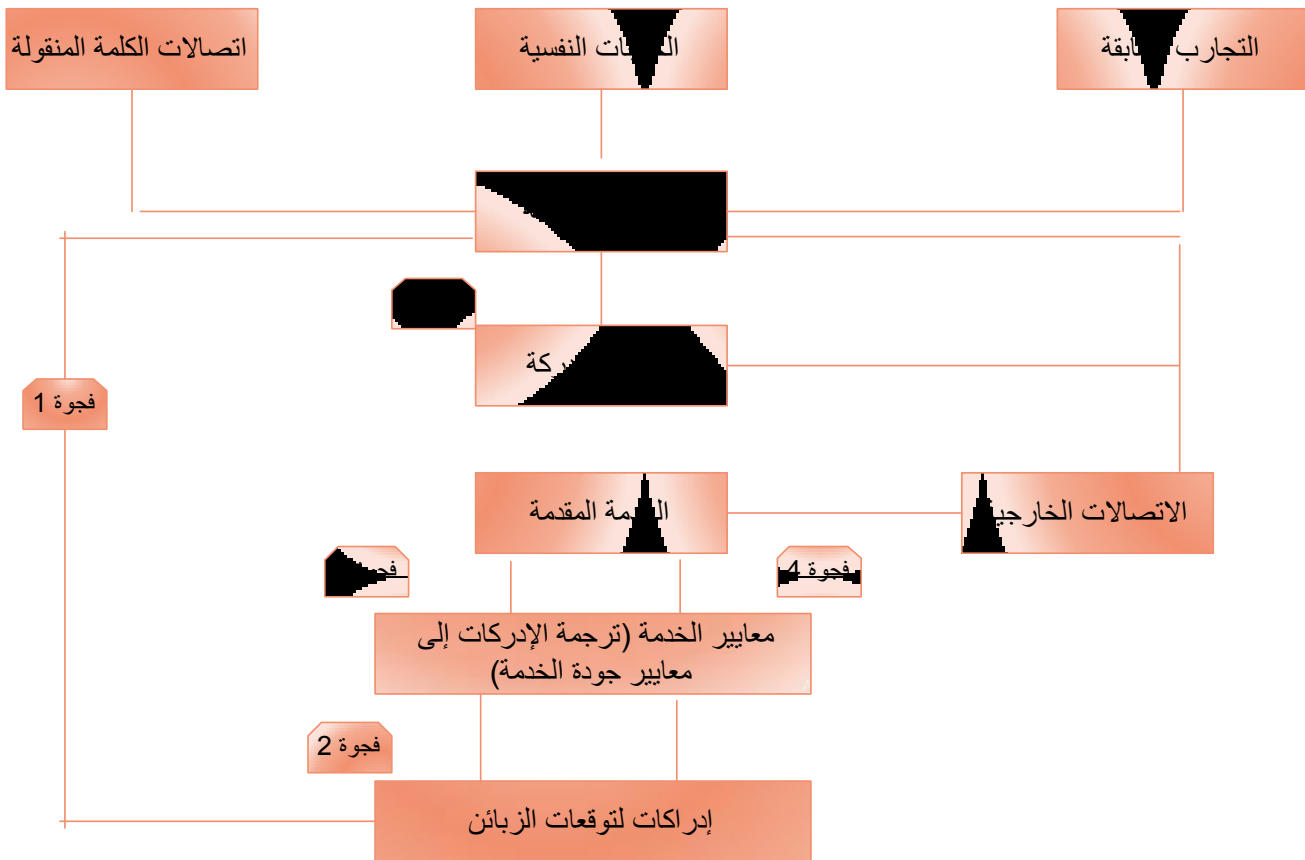
لواحدة أو أكثر من الفجوات السابقة، أن هذه الفجوة تتعلق بالزبائن الذين لديهم تصوراتهم المسبقة عن الخدمات تفتقر بهذا القدر أو ذاك عن توقعاتهم عن الخدمة.

إن الفجوات الخمس تمثل التطبيق الافتراضي على أي تسهيل أو مرفق من مرافق الخدم، حيث يظهر

واضحا كأن هذا النموذج يسمح للإدارة أن تقوم بالتقييم التحليلي لأسباب جودة الخدمة الرديئة والشكل رقم (2) يوضح فجوات النموذج.

¹مزيان عبد القادر، المرجع نفسه، ص ص، 50، 51.

الشكل رقم (1): نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة



المصدر: مزيان عبد القادر، المرجع نفسه، ص 51.

د- الدلالات العلمية لاستخدام نماذج الجودة في قياس وتقييم الخدمة:¹

قد تم التوصل إلى مجموعة من الدلالات العملية لاستخدام نماذج SERVPERF/SERQVUAL في

قياس وتقييم جودة الخدمة من الناحية العملية فإن هذه النماذج تساعد الإدارة على التوصل إلى نتائج متعددة

الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتلخص في الآتي:

مدى قدرة الإدارة أو عجزها عن فهم احتياجات ورغبات الزبائن والذي يمكن تحقيقه من خلال

جانبي المعادلة التالية:

¹مزيان عبد القادر، المرجع نفسه، ص 54.

✓ إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة المقدمة = توقعات الزبائن نحو نفس الخدمة المقدمة.

✓ مدى فاعلية المنظمة وكفاءة الموارد التنظيمية في منظمة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية: إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة المقدمة = إدراكات الإدارة لمواصفات الخدمة المقدمة.

✓ مستوى أداء العاملين في المنظمة ودافعيتهم في تقديم الخدمة للزبائن في مستوى الجودة يتطابق مع المواصفات المحددة من جانب الإدارة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية: إدراكات الإدارة للمواصفات الواجب توافرها في الخدمة المقدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة

✓ مدى المصداقية والثقة في منظمة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية: إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المرجوة.

✓ مستوى رضا أو عدم رضا الزبائن عن الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية: توقعات الزبائن لمستوى الخدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة

كما أكد (Grounin and Taylor, 1992) على أنه من خلال مراجعتهم لنتائج دراسات Parasurman بحيث شملت دراستهما مسح لنتائج الدراسات التي قام بها Parasurman لقياس جودة الخدمة المدركة للعملاء في أربعة أنواع من الخدمات وهي (الخدمة البنكية، وخدمة مكافحة الآفات، وخدمة الغسيل الجاف، وخدمة الأكل السريع) باستخدام نموذج SERVQUAL وقد توصلت دراستهما إلى:¹

✓ اختلاف أبعاد جودة الخدمة باختلاف نوع الخدمة.

¹مزيان عبد القادر، المرجع نفسه، ص 55

✓ إن نموذج الفجوة مبني على نموذج الرضا، بحيث يأخذ كلاهما التوقعات في الحسبان بالرغم من اختلاف مفهومي الرضا والجودة.

وعلى هذا الأساس فقد اقترحت دراستهما نموذج آخر جديد لقياس جودة الخدمة وأطلقت عليه نموذج الأداء الفعلي SERVPERF، حيث يعتمد هذا المقياس على طريقة أكثر بساطة في قياس جودة الخدمة باستخدام إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم، وبالتالي استبعاد عمليات الطرح بين توقعات العميل وإدراكاته لمستوى الخدمة، وقد أكدت نتائج الصدق والثبات الصلاحية الممتازة لهذا النموذج بالنسبة لثلاثة أنواع من الخدمات السابقة مقابل نجاح نموذج الفجوة SERVQUAL بالنسبة لنوعين فقط من الخدمات، كما يتميز به عن نموذج الفجوة بسهولة الاستخدام والبساطة وكذلك بزيادة درجة واقعيته ومصداقيته.

المطلب الثالث: ماهية الرضا لدى العملاء

يعتبر الرضا لدى العملاء من أهم المعايير التي تمكن المؤسسة من التأكد من جودة سلعتها وخدماتها، لأنه يعتبر مصدر ولاء العملاء للمؤسسة، لذلك تسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملائها للمحافظة على بقاءها في السوق.

الفرع الأول: مفهوم الرضا

توجد العديد من التعاريف الخاصة برضا العميل ونذكر منها:

1- تعريف Fheth و Houward : "وهو الانطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي

يتحملها العميل عند الشراء".¹

¹Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des cleints, 2^{ème} tirage édition d'organisation, paris 2001, p22.

2- ويمكن تعريفه على أنه: "إدراك العميل لمستوى إجابة المعاملات لحاجاته وتوقعاته"¹.

3- تعريف Zeithimal et Coll: "الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل

للخدمة والأداء"².

4- تعريف Hunt: "تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن

تكون"³.

5- كما يعرف الرضا على أنه: "مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك

وتوقعاته"⁴.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين

أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل، وبذلك يمكن تمييز 3 مستويات:

أ- الأداء > التوقعات ← اللاجودة ← العميل غير راقى

ب- الأداء = التوقعات ← الجودة ← العميل راقى

ج- الأداء < التوقعات ← الجودة العالية ← العميل راقى جدا

وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعا من الارتباط العاطفي بين العميل والمؤسسة،

وبالتالي يخلق هذا الارتباط الولاء والوفاء للمؤسسة.

¹ Jean, Michel Monin, La satisfaction qualité dans les services, AFNOR, Paris, 2001, P108

² Monique Zollinger et Eric Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1999, P 73.

³ Christian Derbaix, Joelbrée, comportement du consommateur édition economica, Paris, 2000, P 505.

⁴ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الار الجامعية، مصر، 2002، ص 71.

الفرع الثاني: خصائص الرضا

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاثة التالية:¹

1- الرضا الذاتي:

يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسيين هما: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالعميل الذي يرى بأن الخدمة المقدمة بأنها أحسن من الخدمات المنافسة، يراها عميل آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على (الجودة- المطابقة): إلى النظرة الخارجية التي تعتمد (الجودة-الرضا)، فالمؤسسة يجب أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه العميل.

2- الرضا النسبي:

لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظراته لمعايير السوق، فبرغم أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة عميلان يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولهما مختلف تماماً لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة، فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقاً مع توقعات العملاء.

¹Daniel Ray, op, cit, P24-30

3- الرضا تطوري:

يتغير رضا العميل من خلال تطوير هذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة ثانية، فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور معايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا خلال عملية تقديم الخدمة. إن قياس رضا العميل، أصبح يتبع نظام يتوافق مع هذه التطورات عن طريق الأخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة.

الفرع الثالث: تحديات رضا العملاء

تتمثل تحديات رضا العملاء فيما يلي:¹

1- النظرة الداخلية والخارجية للجودة:

منذ مدة كان مفهوم الجودة يقتصر على المجال الهندسي والمؤسسة كانت تقوم بتدريب الكفاءات وتوفير الموارد من أجل الحصول وتحقيق منتوجات ذات جودة عالية.

فالمعايير والمواصفات الخاصة بالجودة كانت تحددها المؤسسة بالاعتماد على المعارف والوسائل التقنية المتاحة من أجل الإجابة بشكل أفضل على حاجات ومتطلبات العملاء. لقد قدم التسويق الكثير للمؤسسة، بفضل دراسات السوق، والدراسات المتعلقة بالمنتوجات من أجل تطوير النظرة الخارجية للجودة التي تعتمد على التوجه بالعميل ولم يبقى إلا أن تدمج في مسعى الجودة، قياس رضا العملاء.

¹Laurent Hermel, Mesurer la satisfaction clients, 2^{ème} tirage, AFNOR, Paris, 2004, p11.

2- جودة الخدمة:

تقوم المؤسسة ببيع ومراقبة عملية، والمقصود بذلك مجموعة من الوسائل التي توضع في متناول العميل، فالعميل لا يراقب العملية لا في بدايتها ولا في نهايتها، ويمكن الاستعانة بالعناصر المختلفة لعملية تقديم الخدمة، لكن لا يمكن العودة إلى إصلاح الخطأ وكمثال على ذلك، في حالة أن عون الاستقبال نقل خبر سيء للعميل على أن الطائرة معطلة ولا يمكنها الإقلاع، فإذا كان عون الاستقبال ينقل الخبر وهو عابس ومتذمر فهذا لا يصلح الخدمة المعنية للأمد، ولكن يمكن البحث عن الوسائل التي تخفف على العميل.

ولهذا يعتبر قياس رضا العميل من الوسائل الأساسية لمعرفة رضا العميل ثم بعد ذلك العمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة له.

3- من الجودة إلى الربح:¹

إن ممارسات المؤسسة في الميدان وإنجازها للكثير من الدراسات سمح لها بأن تلمس بأنه هناك علاقة بين الجودة والربح.

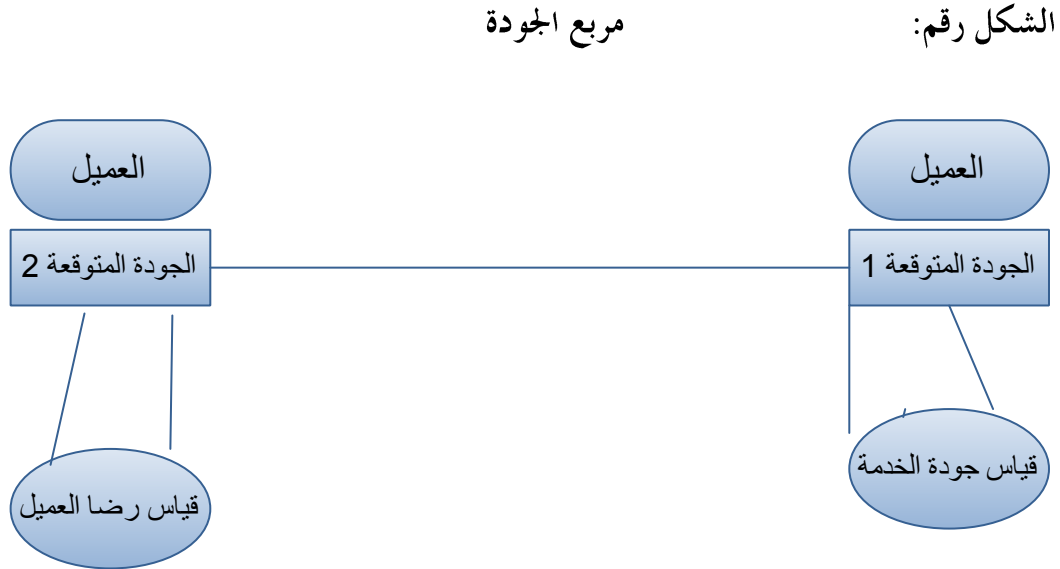
فالجودة تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة لأنها تسمح بـ:

- إرضاء العميل.
- زيادة درجة الولاء لدى العميل.
- زيادة ربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.

¹ Laurent Hermel, op, cit, p8,10.

4- دورة جودة الخدمة:

عمل الباحثون على إعطاء نماذج تسمح بتوضيح وبشكل سهل دورة الخدمة وفيما يلي نقتراح نموذج يستعمل كثير وهو "Carré d'averonce" أي نموذج Averonce.



Source: Laurent Hermel, op,cit,p10.

من خلال الشكل يتضح وجود أربع مراحل لدورة جودة الخدمة:¹

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تبحث المؤسسة عن معرفة بفضل الدراسات التسويقية، توقعات العملاء،

معرفة نقاط عدم رضا العملاء، من خلال الشكاوي، البحوث،... إلخ.

المرحلة الثانية: بعدما تقوم المؤسسة بدراسات المنافسة، والموارد البشرية والتقنية الضرورية، تقوم بتحديد

توقع خدماتها والمتعلق بالجودة المرغوبة.

¹ Laurent Hermel,op,cit,p10.

المرحلة الثالثة: بعد تحديد الجودة المرغوبة تقوم المؤسسة بتحديد المعايير والمواصفات التي يجب أن تحترم عند تقديم الخدمة ثم تصنع العملية التي تسمح لها بالحصول على جودة الخدمة.

المرحلة الرابعة: لكل عميل نظرية الخاصة حول الجودة وتسمى (الجودة المدركة)، فقياس رضا العميل هو الذي يسمح بمراقبة أهداف الجودة المدركة من طرف العميل وذلك بالمقارنة بين توقعاته وإدراكه، وتعتبر هذه الدراسة مصدر لمعرفة التوقعات الجديدة للعملاء، لتحسين جودة الخدمة.

الفرع الرابع: السلوكيات الناجمة عن الرضا

1- سلوك تكرار الشراء:

إن سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء بالرغم أن البعض يعرف سلوك الولاء بأنه تكرار الشراء، ولكن الحقيقة هناك اختلاف جوهري بينهما من حيث أن سلوك الشراء يكون بدون الالتزام بنفس المنتج في كل مرحلة شراء كما يرى البعض أن الذين يكررون الشراء هم الذين يستمرون في شراء نفس العلامة من عدم وجود ارتباط عاطفي بينهم بينما أصحاب الولاء هم من لديهم ارتباط عاطفي بالعلامة.

2- سلوك التحدث بكلام إيجابي:

يعد سلوك التحدث بكلام إيجابي أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة على الرضا، فالرضا يعد مقدمة هامة لسلوك التحدث الإيجابي عن المنتج، إن رضا العميل ينتج عنه إحساس إيجابي يخزن في ذاكرة العميل، قد يستخدم في الحالة التي يكون فيها العمل جماعة مرجعية في السلوك الشرائيللفرد، من خلال التأثير على اعتقادهم وقيمهم، سلوكهم بالإيجاب، ويمكن القول أن سلوك التحدث بكلام إيجابي يمثل وسيلة اتصال مجانية ذات فعالية لما يتميز به من مصداقية ناتجة عن تجربة نتجت عنها صورة إيجابية تنتقل إلى الأذن مباشرة.¹

¹حبيبة رشيدة، استراتيجيات رضا العملاء، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2003، ص 58.

3- سلوك الولاء:

يعد سلوك الولاء أحد السلوكيات المترتبة على الرضا وهو يتميز بأنه التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل على الدوام مع المنتج المفضل في المستقبل.

إن سلوك تكرار الشراء "الشراء المنتظم" لعلامة معينة بسبب التعود أو بسبب هذه العلامة المتاحة أمامه لا يعد ولاءً وإنما الولاء هو إصرار العميل وتمسكه بعلامة معينة وسعيه لاختيارها دون غيرها من العلامات المتاحة في منافذ التوزيع.¹

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

1) بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، سنة 2013، وتهدف هذه الدراسة إلى البحث في موضوع قياس الجودة، وعالج من خلالها الإشكالية التالية: ما مدى ملائمة أبعاد الجودة المدركة للخدمة (Rater) عند تعديلها للسياق الجزائري؟ ومن خلال هاته الإشكالية تم عرض الفرضيات التالية:

- تمتع الأبعاد الخمسة (Rater) بالانسجام الداخلي عند تعديلها لقياس جودة الخدمة في الجزائر في القطاعات المستهدفة، - الأبعاد (Rater) تتلاءم عند تعديلها مع هيكلية جودة الخدمة في الجزائر في القطاعات المستهدفة، - يتأثر المستوى العام للجودة في "بريد الجزائر" بكل من الجودة الوظيفية، الجودة التقنية، وجودة معالجة الشكاوي، -يسمح اتباع سياسة تقليص الانقطاعات التي تستمر أكثر من خمس دقائق بتخفيض مدة

¹ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، شركة الجلالة للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 345.

الانتظار تخفيفاً معتبراً، ولاختبار هذه الفرضيات قام الباحث وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بإجراء دراسة ميدانية في مكاتب بريد الجزائر، معتمداً على طريقة المحاكاة لتحديد فرصة التحسين للخدمة المقدمة.

(2) بن أحسن ناصر الدين، مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية، - دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية شعبة تسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، سنة 2008، وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء في التعرف على مستويات الجودة في الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية، وعالج من خلالها الإشكالية التالية: ما مدى جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قلمة؟

ومن خلال هاته لإشكالية تم عرض الفرضيات التالية: - تقييم عينة من زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قلمة، الخدمات المقدمة من ناحية بعد المموسية، تقييماً سلبياً، -تقييم عينة من زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، الخدمات المقدمة من ناحية بعد الاعتمادية، تقييماً سلبياً، - تقييم عينة من زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قلمة، الخدمات المقدمة من ناحية بعد الضمان، تقييماً سلبياً، - تقييم عينة من زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قلمة، الخدمات المقدمة من ناحية بعد التعاطف، تقييماً سلبياً، - لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد جودة الخدمة، تعرف إلى متغير الجنس، السن والمستوى التعليمي، ولاختبار هذه الفرضيات عمد الباحث على استخدام المنهج الاستقرائي الاستنباطي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي استخدم أداة الدراسة استبيان.

(3) صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون- دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر- باتنة، سنة 2007، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم الزبائن لمستوى الجودة الخدمات البريدية المقدمة لهم، وعالج من خلالها الإشكالية التالية: ما هو تقييم

زبائن مؤسسة بريد الجزائر لجودة الخدمة البريدية المقدمة إليهم، ومن خلال هاته الإشكالية تم عرض الفرضيات التالية: -تختلف المعايير التي يعتمد عليها زبائن مؤسسة بريد الجزائر في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمات البريدية؟ - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير جودة الخدمة البريدية، ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة، - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل معيار من معايير جودة الخدمة البريدية ورضى الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة، ولاختبار هذه الفرضيات قام الباحث وبالاعتماد على المنهج الإحصائي بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة بريد الجزائر.

4) فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة "بومرداس"، جامعة أحمد بوقرة "بومرداس"، سنة 2011، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز قياس الأداء على مستوى منظمات الخدمة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى استعمال المنظمات الجزائرية لمصطلح الأداء المتميز، وعالج من خلالها الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة جودة الخدمات في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات؟، ومن خلال هاته الإشكالية تم عرض الفرضيات التالية: - يظهر أن الخدمة منفعة غير ملموسة، ترتبط بمقدمها ويصعب قياس جودتها لعدم وجود معايير ثابتة تعمم على جميع المنظمات، - يعتمد الأداء المتميز على التعلم والابتكار المستمرين للوصول إلى مستويات عالية من الإتقان، -توفر المهارات والكفاءات البشرية يعد السبب الرئيسي لقدرة المنظمات الجزائرية على تحقيق الأداء المتميز في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولاختبار هذه الفرضيات قام الباحث وبالاعتماد على منهج الموحي في الجانب النظري من أجل إظهار تأثير جودة الخدمات على الأداء المتميز داخل المنظمات، أما الجانب التطبيقي فاستعمل منهج دراسة حالة لمعرفة واقع الجودة في المنظمة المختارة.

5) بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء- دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2006، وهدفت هذه

الدراسة إلى توضيح وتحليل العلاقة الموجودة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء بتطبيق نموذج لتقييم جودة الخدمة المقدمة، وعالج من خلالها الإشكالية التالية: ما مدى تأثير جودة الخدمة الميائية في تحقيق رضا العميل؟ والطريقة المستعملة في هذه الدراسة هي دراسة ميدانية معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي.

المطلب الثاني: النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة

1) النتائج المستخلصة من دراسة بوعبد الله صالح: إن التأثير الكبير للتقطعات في علم شبائيك البريد

والتي تنتج في الغالب من انقطاع شبكة الإعلام الآلي التي تربط المكاتب يجب:

- تقليص التقطعات من شأنه أن يحسن بشكل محسوس مدة الانتظار.
- أن تكون السياسة المعلنة للمؤسسة لمكافحة كل الأسباب التي تؤدي إلى التوقف عن الخدمة في المكاتب لأكثر من خمس دقائق.
- تترتب عن هذه السياسة مكافحة توقف شبكة الإعلام الآلي.

2) النتائج المستخلصة من دراسة بن أحسن ناصر الدين:

- يوافقاً أغلبية الأفراد على حداثة التجهيزات التي تتوفر عليها الوكالة التجارية، مما يدل على وجود اهتمام بالغ من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر لتدعيم القدرات التكنولوجية لوكالاتها التجارية من أجل تقديم خدمة أفضل.
- إن التقييم المتوسط لغالبية أفراد لبعدها الاعتمادية، يدل على أن اهتمام الوكالة التجارية بهذا البعد لم يرقى بعد إلى مستوى تطلعات الزبائن.
- يرى أغلبية أفراد أن بعد الاستجابة لا يحظى بالاهتمام الكافي من قبل الوكالة التجارية، فهم يرون ضرورة أن تبدي الوكالة التجارية اهتماماً أكبر بتلبية طلبات الزبون ومساعدته.

- إن الزبون يشعر بالأمان الكلي والثقة أثناء تعامله مع الوكالة التجارية.
- يجب على مقدمي الخدمات في الوكالة التجارية أن يبادروا إلى تقديم النصائح والإرشادات للزبائن وأن يحرصوا على خلق انطباع لدى متلقي الخدمة بوجود اهتمام فردي به.
- عدم وجود فوارق واضحة بين آراء وانطباعات الأفراد نحو الجودة الفعلية للخدمة المقدمة، باختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي.

3) النتائج المستخلصة من دراسة صليحة رقاد:

- يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها.
- مصداقية نموذج الأداء الفعلي "Servperf" وإشكالية الاعتماد عليه في تقييم جودة الخدمة البريدية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد جودة الخدمة البريدية ورضا الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة.
- وجود انطباع إيجابي ورضا زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف عن الجوانب المتعلقة باللموسية، والاعتمادية، والضمان، أما الجوانب المتعلقة بالاستجابة والتعاطف، فلم تكن بالدرجة التي تعطي الانطباع الإيجابي عن الجودة ورضا الزبائن عنها.

4) النتائج المستخلصة من دراسة فلبسي ليندة:

- إن تحقيق الجودة أصبح هدفا يراود جميع المنظمات سواء تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام.
- الزبون هو محور الجودة
- من بين أهم المعوقات التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو عدم التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة.

- تمثل الإيزو 9000 سلسلة من المواصفات، أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات، هذه السلسلة تحدد العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام الجودة.
- تمثل الخدمات منافع غير ملموسة، يقدمها طرف ما لطرف آخر، يصعب قياس جودتها لعدم وجود معايير ثابتة.
- تتكون المنظمة الخدمائية من عناصر تتفاعل فيما بينها لإنتاج وتقديم الخدمة.
- جودة الخدمة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة.
- إن القياس أداة هامة للجودة في الخدمات.

5) النتائج المستخلصة من دراسة بوغان نور الدين:

- عملية الاتصال بين المؤسسة المينائية لسكيدو وعملائها ضعيفة وذلك لعدم علم أغلبية العملاء بحصول المؤسسة على شهادة الإيزو.
- انخفاض جودة الخدمة المينائية.
- اختلاف تقييم مؤشرات جودة الخدمة المينائية من طرف العملاء.
- تأثير جودة الخدمة المدركة للخدمة المينائية المقدمة من طرف المؤسسة المينائية لسكيدو على رضا العملاء.
- المؤشرات التي أثرت على رضا العملاء تأثير أكبر مقارنة بالمؤشرات الأخرى هما مؤشري الاستجابة والأمان.
- تعتبر جودة الخدمة المينائية المقدمة من طرف المؤسسة سكيدو جودة منخفضة نسبياً.

المطلب الثالث: أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

بالإضافة إلى ما ورد في أهمية الدراسات السابقة فإن الدراسة المقترحة تتميز عن الدراسات السابقة فيما

يلي:

- معظم الدراسات التي بحثت في هذا المجال ركزت على واقع جودة الخدمات في المنظمات ونماذج طرق قياس وتقييم جودة الخدمة أما دراستنا الحالية فركزت على تطبيق الرقابة على جودة الخدمات في المؤسسات.
- حسب علم الباحث إن الدراسات السابقة تشكل دراسة تطبيقية واستبيان أما دراستنا هذه فدرست بتطبيق دراسة حالة استبيان ومقابلة.
- الدراسات السابقة التي درست جودة الخدمات درست بالطريقة القديمة أما دراستنا هذه دراسة بتطبيق (imrad).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن أن نستنتج بأن جودة الخدمة تختلف خصائصها عن السلعة حيث أن هذه الخصائص تجعل أداء الخدمة مرتبط بمقدمها، كما أن مفهوم الجودة في الخدمات متعلق بمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم، كما أن تقييم جودة الخدمة يعتمد على مؤشرات مرتبطة بخصائص الخدمة، التي يعتبر العميل فيها المحدد لمدى جودة الخدمة من عدمها من خلال توقعاته المستقبلية واحتياجاته الشخصية ومواقفه وتجاربه السابقة، وإدراكه للأداء الفعلي للخدمة، فيقيم الخدمة من طرف العملاء وليس من وجهة نظر المؤسسة، كما أن هذا التقييم يكون ناتج عن الفرق بين توقعات العميل ومستوى إدراكه لأداء الخدمة بحيث يتضمن الجوانب الملموسة وغير الملموسة للأداء.

إن تقييم جودة الخدمة مرتبط بالانحراف الموجود بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة من طرف العميل، لذلك يجب العمل على تحديد ومعرفة توقعات العملاء والعوامل المؤثرة فيها لتقديم خدمات ذات جودة تتوافق مع توقعات العميل.

وللتعرف على توقعات العميل يجب أن يكون هناك اتصال دائم بالعملاء من خلال تطبيق أساليب تساعد في ذلك، بالإضافة إلى معرفة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة عن طريق قياسه على فترات لتحديد الخلل في عملية تقديم الخدمة ومعالجته.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل:

بعدها تم استعراض الإطار النظري المتعلق بالرقابة على جودة الخدمات بالتفصيل فيما تقدم، سنقوم بإسقاط ذلك في الجانب التطبيقي بدراسة حالة شركة الاتصالات "جازي"، التي تعتبر أول مقدم خدمات في سوق الهاتف النقال بالجزائر، ومحاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل في: ما مدى تأثير الرقابة على جودة الخدمات في تحقيق رضا العميل في مؤسسة الاتصالات "جازي"، باعتبارها وسيلة توزيعية وترويجية في نفس الوقت، لها علاقة مباشرة مع الزبون.

حيث ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

✓ المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: الرقابة على جودة الخدمات في شركة الاتصالات "جازي"

يمثل دخول الاستثمار الأجنبي إلى الجزائر في قطاع الاتصالات قفزة نوعية عالم الاتصالات الجزائرية،

تجسد الانتقال الفعلي إلى اقتصاد السوق والاندماج ضمن قواعد التجارة العالمية.

وقد عرفت السوق الجزائرية دخول ثلاثة متعاملين في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية منذ فتح

السوق للمنافسة، منها المتعامل شركة الاتصالات الجزائر "جازي" الذي أصبح يحتل الصدارة في السوق الوطنية.

المطلب الأول: تقديم عام لشركة الاتصالات "جازي"

الفرع الأول: تقديم شركة الاتصالات "جازي"

يتم في هذا الفرع التعريف بالشركة من خلال تقديمها وذكر أهم المراحل التاريخية التي مرت بها حتى

وصلت إلى ما عليه الآن مع تحديد نظرتها، مهامها، قيمها والتزاماتها.

1- نظرة تاريخية عن شركة اتصالات "جازي":¹

- مؤسسي المجموعة: les fondateurs du groupe
- ثم إنشاء فيمبلكوم "Vimpelcom" في 1992: أسسها Dr B.DmirtiZimine و AugieFabela
- استثمروا كل أموالهم فيها لتصبح في 1996 أول شركة روسية في قائمة تداول الأسهم في بورصة New York Stock Exchange
- رئيس "جازي" Le chairman de Djezzy

¹ وثيقة داخلية للمؤسسة.

Vincenzo Nesci لديه خبرة مجربة ومعرفة عميقة للمنطقة إفريقيا الشرق الأوسط وكذلك خبرات قيمة في مجالات التكنولوجيا، بعد أن عمل في مجالات الطاقة، والاتصالات منذ ما يقرب من أربعين عاما.

في عام 2014، تم تعيين Vincenzo Nesci بمنصب الرئيس التنفيذي لـ GTH وعضو مجلس إدارتها في الوقت الذي يواصل مهمته كرئيس تنفيذي الأمثل تليكوم الجزائر: "OTA" Exécutif d'optinum . Telecom Algérie

وينقسم حاليا فيمبلكوم إلى 5 وحدات الأعمال في روسيا وأوروبا وأمريكا الشمالية وإفريقيا وآسيا وأوكرانيا، حيث تعد مجموعة أوراسكومالاتصالات الأكثر من 50 مليون مشترك في العالم وهذا ما أعطاها مكانة عالمية في مجال الاتصالات، فاليوم، 45% من رقم أعمال الشركة "OTA" يحققه فرع أوراسكوم اتصالات الجزائر "OTA"، فبهذا الفرع تحصلت "OTA" على مكانة مهمة في مجال الاتصالات الجزائر، لقد فرضت مؤسسة أوراسكوم، اتصالات الجزائر "OTA" نفسها كأول متعامل في السوق الهاتف النقال بالجزائر مع حصة سوقية معتبرة، حيث تقدم هذه المؤسسة مجموعة من الخدمات المتعلقة بالهواتف النقالة (على شكل اشتراكات شهرية أو عرض دفع مسبق مصحوب أم هاتف النقال) والخدمات التي تتعلق بنقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية لمختلف المؤسسات تدعى بـ: VSAT .

حيث في 11 جويلية 2001، تحصلت شركة "OTA" على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر، بعد منافسة شديدة مع أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع وذلك مقابل مبلغ 737 مليون دولار أمريكي.

تعتبر "جازي" (Djezzy) التسمية التجارية التي تستخدمها أوراسكوم الاتصالات في شبكة GSM في الجزائر، وهذه التسمية منشقة من كلمتين "الجزائر" و"الجزء" وقد أعلن عن هذه التسمية في 7 نوفمبر 2001،

إن الترويج للشبكة التجارية لمؤسسة "OTA" تحت اسم "جازي GSM" فقد تم في 15 فيفري 2002، وبمجرد انطلاقتها رسمت هذه الشركة أولويتها الاستراتيجية وهي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية التمازي والأربعين (48) ولاية قبل نهاية أوت 2003، يمكن تلخيص مختلف تطورات المؤسسة في المراحل التالية:

— 26 ديسمبر 2001: فرض استراتيجية تجارية ومركزة جازي مع شبكتها في إطار الانفتاح، الإبداع والفعالية.

— 28 ديسمبر 2001: فتح أول نقطة بيعية للشركة بالجزائر العاصمة.

— 15 فيفري 2002: بداية الاستغلال التجاري لشبكة "جازي GSM".

— أوت 2002: الترويج لأول منتج للشركة يدعى بـ : بطاقة الدفع المسبق لأول مرة في سوق الجزائر تحت شعار "عيش الحياة" (eich la vie)

— سبتمبر 2003: الترويج لعروض الدفع المؤجل تدعى بـ: "DjezzyClassic" ووصول شركة جازي إلى أول مليون مشترك لها.

— جويلية 2004: وصول المؤسسة إلى 2 مليون مشترك.

— ديسمبر 2005: تعد جازي 4 مليون مشترك.

— في جوان 2005: 3 أشهر هي المدة التي احتاجتها جازي للمرور من 4 إلى 5 مليون مشترك.

— سبتمبر 2005: 6 مليون مشترك مع حصة سوقية وصلت في نهاية 2005 إلى 66.7%

— أبريل 2006: بلغ عدد مشتركي جازي 8 ملايين مشترك.

— جوان 2006: 9 مليون مشترك، إضافة إلى هذا منحت وزارة التشغيل والتضامن الوطني وسام أفضل موظف في سوق العمل الجزائري.

- سبتمبر 2007: وصلت جازي إلى 12 مليون مشترك.
- ديسمبر 2007: 13 مليون مشترك لدى شركة جازي.
- فيفري 2009: شبكة "OTA" تعد أكثر من 14 مليون مشترك، مع العلم أن 90% مسجلون في خدمات الدفع المسبق (Prépaie).
- ديسمبر 2010: تصل جازي إلى 15 مليون مشترك مع العلم أيضا قطاع الاتصالات في الجزائر قد سجل في هذه الفترة رقم أعمال وصل إلى 290 مليار دينار، أكثر بقليل من سنة 2009 التي حققت فيها رقم أعمال تجاوز 280 مليار دينار حيث أن رقم أعمال شركة "OTA" تمثل حوالي 136 مليار دينار أي 46% مقارنة بـ: 48 مليار دينار (16%) لشركة اتصالات الجزائر و 35 مليار دينار (12%) لشركة وطنية للاتصالات.
- 30 نوفمبر 2014: تصل جازي إلى 18 مليون مشترك.

2- سياسة ومهام مؤسسة "جازي":

- إن شركة "جازي" كباقي الشركات الأخرى، تقوم بتحديد قبل كل شيء المبادئ التي سوف تعمل عليها، السياسة التي ستتبعها والأهداف المراد الوصول إليها، حيث تتكفل مديرية خاصة في هذه شركة بـ:
- إعداد وتحديد المهمة، الهدف الأساسي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياسة الاتصال التي ستتبعها بداخل أو خارج المؤسسة.
 - وضع سياسة وأهداف خاصة بالجودة المراد تقديمها لسوقه.
 - توضيح لمختلف موظفي الشركة مدى أهمية إرضاء حاجات ورغبات الزبون ومدى أهمية اتباع القوانين والنظام الخاص بالمؤسسة.

ويمكن تقديم أدناه بشيء من التفصيل: نظرة المؤسسة، مهمتها وأهدافها وسياساتها المتعلقة بالجودة.

أ- نظرة المؤسسة (إلى ما تصبو إليه المؤسسة؟): La vision de l'entreprise:

ماذا نعني بنظرة المؤسسة؟ تمثل النظرة المستقبلية للمؤسسة (الرؤية) الحالة المستقبلية المراد الوصول إليها، إن صياغة النظرة المستقبلية للمؤسسة (الرؤية) يجب أن تكون دقيقة وذو صلاحية محدودة لفترة معينة، يمكن للمؤسسة أن تغير نظرتها المستقبلية من أجل التكيف مع الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية الجديدة أو الداخلية للمؤسسة.

نظرة مؤسسة "جازي"

"أن تكون شركة الاتصالات المفضلة لدى الجزائريين، الرائدة في سوقها، تقدم دائما قيمة معينة لكل المتعاملين معها، تريد أن تكون الشركة مرجع لباقي الشركات فيما يخص: توجهها نحو الزبون، جودة خدماتها، محيط عملها واندماجها المثالي في السوق الجزائري".

ب- مهمة مؤسسة "جازي" La mission de l'entreprise

ماذا نعني بالمهمة؟ إن مهمة المؤسسة هي: "التعريف بسبب وجودها، الطموح والابتغى الأعلى الذي ترغب على الدوام الوصول إليه" إن صياغة هذه المهمة، عادة ما تكون على شكل مهمة أو نقرة تعبر عن سبب وجودها، تكون غامضة نوعا ما ولكن مستمرة وذو معلم مستقر رغم التغيرات المستمرة والدائمة.

مهمة مؤسسة "جازي"

"الحفاظ على مكانة قوية كمؤسسة رائدة في سوق الاتصالات والمساهمة بطريقة نشطة إلى راحة ورفاهية كل الجزائريين في حياتهم اليومية".

ج- التزامات المؤسسة:

- من أجل تحقيق النظرة المستقبلية ومهمة المؤسسة، يجب على جميع موظفي الشركة الالتزام بـ:
- توفير أفضل علاقة ما بين الجودة والسعر لزبائن المؤسسة (أي تقديم أفضل جودة بأقل سعر) مع تقديم خدمات ذات جودة ممتازة، موثوق فيها وسهلة الاستخدام.
 - نشر بيانات تحتية ذو تكنولوجيا عالية.
 - خلق أفضل محيط عمل بالنسبة لموظفي الشركة.
 - تعظيم خلق القيمة من خلال مراقبة شديدة على التكاليف وهذا بالنسبة لمساهمي الشركة
 - تعزيز العلاقات مع مختلف الشركاء.
 - مراقبة مدى تأثير المؤسسة على المحيط الذي تعمل فيه.
 - التحسين والتطوير المستمر للعمليات الداخلية التي تتم ما بين مختلف المديرات ومصالح المؤسسة.

قيم مؤسسة "جازي" هي:

- | | |
|----------------|-------------------|
| - روح القيادة | - استهداف الزبائن |
| - احترام الغير | - روح الجماعة |
| - الفعالية | - الاندماج |
| | - الإبداع |

د- سياسة الجودة لدى شركة "جازي":

إن هدف المؤسسة هو وضع وتنفيذ سياسة تهدف إلى التحسين المستمر للجودة، موجهة بعزم نحو

إرضاء زبائن المؤسسة، وهذا من خلال التركيز على الأسس التالية:

- موثوقية الخدمات والمنتجات المقدمة.
- توافر جميع موظفي المؤسسة لخدمة الزبون.
- الشفافية في العروض المقدمة من خلال المعلومات الواضحة التي تقدمها المؤسسة.
- التكيف مع حاجات ورغبات الزبائن.
- الموضوعية عند حل المشاكل.
- الإبداع التكنولوجي واحترام المحيط الذي تعمل فيه الشركة.

هـ- السياسة البيئية لشركة "جازي":

مع ظهور اهتمامات عديدة حول البيئة وأهمية المحافظة عليها في الجزائر، اعترفت شركة "جازي"

بأهمية تعظيم ومراقبة تأثير نشاطها على المحيط الذي تعمل فيه، حيث تعهدت هذه الشركة على:

- ممارسة أعمالها التجارية وفقاً للقوانين والمطالب البيئية المطبقة.
- ممارسة أعمالها التجارية مع احترام الطبيعة، ومن خلال الحدّ من الأثر المرئي الناتج على انتشار وتوزيع الشبكة.
- توعية جميع موظفي الشركة على أهمية التعديل والضبط اليومي لسلوكياتهم اتجاه المحيط الذي يعملون به، كي تكون عملية الحفاظ على هذا المحيط، جزءاً لا يتجزأ من قيم وثقافة مؤسسة "جازي".
- تحسين وتوعية جميع الشركاء الاقتصاديين للمؤسسة بمدى أهمية احترام محيط العمل وتدفعهم وتشجعهم على مشاركتهم في التزاماتها.

الفرع الثاني: الخدمات المقدمة من طرف "جازي"

إن كل الخدمات التي تقدمها شركة "جازي"، تتماشى مع حاجات ورغبات الزبائن الذين ينتمون إلى عدة فئات وهي فئة الأفراد، المؤسسات والحسابات الكبرى (VIP)، ولتلبية مختلف متطلبات زبائنهم، تقوم شركة جازي بتقديم عدة عروض ذات خصائص مكيفة، هناك ثلاثة أنواع من العروض التي تقدمها شركة "جازي" وهي: جازي الأفراد (Djezzy Particulier)، جازي المؤسسة (Djezzy Entreprise) حلول المؤسسة (Les solutions entreprises).

وسنرى كل هذه العروض ببعض من التفصيل كما يلي:

1- جازي الأفراد (Djezzy Particulier)

هذا العرض مخصص للأشخاص العاديين، وهو يقدم خدمات دفع مؤجل وكذا خدمات دفع مسبق وهو ينقسم إلى عدة أنواع:

أولاً: خدمة الدفع المسبق (Service de pré payée)

تعتبر خدمة الدفع المسبق وسيلة للمستهلكين لإجراء اتصالاتهم بعد دفع ثمن المكالمات مسبقاً، عن طريق بطاقات التعبئة ثم شراءها من نقاط البيع الموزعة عبر كامل التراب الوطني.

وقد تم إطلاق عدة أنواع من خدمة الدفع المسبق وهي:

أ- جازي "GO":

هو عرض الدفع المسبق الجديد جازي دون التزام وبدون فاتورة، مع مكافآت مدى الحياة على كل تعبئة بالإضافة إلى خيارات تناسب احتياجات الزبائن، سعر شريحة جازي GO بـ 300 دج مع رصيد أولي بـ 100 دج صالح لمدة 30 يوم، وهناك العديد من الخيارات: جازي GO أهدر، جازي GO رسائل، وللتسجيل في أحد خيارات GO شكلوا *720# واتبعوا الخطوات، الخيارات صالحة لمدة 24 ساعة.

ب- جازي "Speed" شهر "3G":

هو عرض يمكنكم من الاتصال بالإنترنت والتصفح بكل حرية عبر شبكة 3G+ لمدة 30 يوم ابتداء من التسجيل، ولتشغيل عرض speed شهر يكفي تشكيل *707# على هاتفكم واتباع تعليمات، يجب أن يكون لدى الزبائن هاتف متوافق مع الجيل الثالث 3G.

ج- جازي "Play":

هو عرض الدفع مريح وسخي يمنح الزبائن إمكانية الاستفادة من عدة مزايا سواء عبر تعبئة 750 دج مرة واحدة أو عبر تشكيل *720# إذا لم تتم تعبئة 750 دج مرة واحدة، وهذه المزايا تتمثل في 300 دقيقة نحو جازي، SMS200 نحو جازي، MO100، 100 دج رصيد مهدى، FB غير محدود.

وتتميز خدمة الدفع المسبق بمزايا عديدة تخص المستهلك ومقدم الخدمة في نفس الوقت وهي:

● بالنسبة للمستهلك:

- التحكم في التكاليف الشهرية المكلفة المتعلقة بالهاتف.
- مراقبة تكاليف المكالمات الهاتفية باحتساب دقائق المكالمات.

- التخلص من تكاليف الاشتراك الشهرية الباهضة.
 - اجتناب عناء تسديد الفاتورة.
 - بالنسبة للمتعاملمقدم الخدمة:
 - كل المكالمات مدفوعة مسبقا.
 - زيادة موارد المتعامل كون سعر الدقيقة والرسائل القصيرة مرتفع بالمقارنة مع خدمة الدفع البعدي.
 - جذب زبائن جدد.
 - اجتناب مشاكل الزبائن الخاصة بتسديد الفاتورة.
- ومن بين الخدمات المتوفرة في الدفع المسبق نجد ما يلي:

✓ خدمة الرسائل القصيرة SMS:

تكون هذه الرسائل في شكل نص مكتوب محدد بـ 459 حرف أو أقل، ويمكن إرساله إلى أي شخص مرغوب فيه.

✓ خدمة الرسائل المصورة MMS:

تمنح هذه الخدمة إمكانية إرسال صور بمختلف الألوان إلى الشخص المرغوب فيه، وقد انطلقت هذه الخدمة في شهر أوت 2006.

✓ خدمة الرسائل Web SMS:

تتمثل في إرسال الرسائل القصيرة SMS من الانترنت نحو أجهزة المحمول "جازي".

✓ خدمة Hadra:

هي خدمة البريد والتي تمكنكم من إرسال رسائل قصيرة صوتية إلى أي شخص يمتلك خط "جازي".

✓ خدمة البريد الصوتي Message vocal:

تسمح هذه الخدمة إذا كان هاتفك النقل مغلق، فإنه يمنحك تحويل مكالماتك نحو خدمة الرسائل الصوتية، وهكذا لن تفقد أي رسالة مهمة يتركها لك مراسلوك في نفس خط جازي.

✓ خدمة إظهار الرقم Affichage du numéro:

وهي الخدمة التي تسمح بالتعرف على رقم المتصل من خلال إظهاره على شاشة الهاتف.

✓ ازدواجية المكالمات Double Appel:

توفر هذه الخدمة إمكانية استقبال مكالمات ثانية خلال إجراء مكالمات معينة إذ تسمح بوضع المكالمات الثانية في حالة انتظار ريثما تنتهي المكالمات الأولى.

✓ المكالمات الجماعية Appel en conférence:

خدمة المكالمات الجماعية تشغل بشكل أوتوماتيكي وهي تحوي من 3 إلى 6 متحدثين لإضافة متحدث وأنت في مكالمات هاتفية مع شخص X: يكفي وضع المتحدث X في انتظار وأخذ مكالمات أخرى بالضغط على مكالمات جديدة (Nouvel Appel) وتشكيل رقم المتحدث الثاني y عندما يرد هذا الأخير على المكالمات، اختر في القائمة الثانوية خيار "ندوة" (Conférence) وذلك ما يمنح إمكانية تدخل كل المتحدثين في المكالمات.

✓ خدمة +Verso:

تسمح خدمة +Verso بإرسال واستقبال كل الاتصالات أو الرسائل القصيرة من رقم إضافي +Verso قابل للتأجير لفترة محددة وقابلة للتجديد، مع الحفاظ على سرية الرقم الأولي الخاص بك، فمن الممكن إصدار المكالمات والرسائل القصيرة من الخط +Verso إلى جميع الشبكات الوطنية والدولية.

✓ خدمة تحويل المكالمات Renvoi d'appel

تتمثل هذه الخدمة في تحويل وجهة المكالمات نحو هاتف آخر، وذلك في حالة التواجد خارج منطقة التغطية أو إذا كان الهاتف مشغول أو للقضاء على حالة الإزعاج.

ثانياً: خدمة الدفع البعدي (Service de post payée):

هي عبارة عن وسيلة يستخدمها المستهلك لإجراء اتصالات معينة، على أن يتم تسديد تكلفة الاتصالات فيما بعد عن طريق الفاتورة، ويتم التسديد بناء على تكلفة الاشتراك الشهري الموضحة في الفاتورة. وتأخذ عدة أشكال هي:

1- جازي كلاسيك DjestyClassic:

يقدم هذا المنتج للمستهلك حرية استعمال خدمات جازي بدون رصيد كاف مسبق، وإنما بالدفع بعد استعمال الخدمة، وتنطلق هذه الخدمة بعد دفع مصاريف الاشتراك المختلفة حسب العقود.

2- جازي كونترول (Djesty Control):

تجمع هذه الخدمة بين خدمة الدفع البعدي والمسبق في آن واحد، حيث يتم استعمال خدمة الدفع البعدي المحددة بمبالغ معينة (1200دج، 2000دج، 3000دج، 5000دج) وبعد انتهاء المبلغ يمكن للمستهلك الاستفادة من خدمات الدفع المسبق لتعبئة رصيد من جديد دون نزع الخط.

3- جازي Line:

هي عروض الدفع البعدي الجديدة وكذا الجيل الثالث 3G أطلقت عليها اسم "Line"، مقدمة على شكل 4 صيغ Line 1200، Line 2000، Line 3000، Line 5000، هذه العروض تعطي للزبائن مزايا عدة منها، مكالمات ورسائل مجانية نحو جميع خطوط شبكة جازي h24/24، مكالمات مجانية نحو رقم مفضل شبكة جازي h24/24، تصفح مجاني للشبكات الاجتماعية طوال الشهر، أسعار مغرية خارج الفوري والأرقام الدولية.

2- جازي المؤسسة (Djezzy entreprise):

وهو عرض مخصص للهيئات والمؤسسات ورجال الأعمال، يقدم خدمات متنوعة بأسعار أقل.

ثالثا: خدمة فليكسي (Flexy)

في جوان 2005، ظهرت خدمة فليكسي Flexy كوسيلة جديدة لتعبئة رصيد البطاقة، تهدف إلى تلبية رغبة مستعمل خدمة الدفع المسبق في تعبئة الرصيد.

رابعا: خدمة أوتاكسيفون (Otaxi phone)

تمكن خدمة أوتاكسيفون من التكلم بأسعار منخفضة نحو كل أرقام "جازي"، وهذا مقارنة بأسعار الهاتف الثابت.

وقد حققت هذه الخدمة نجاحا معتبرا، إذ تحول العديد من نقاط البيع الهاتفية إلى هذه الخدمة بفضل المزايا المقدمة لهم.

وبالإضافة إلى هذه المنتجات، فإن الشركة "جازي" قدمت عدة خدمات لمستعملي شبكتها منها:

✓ خدمة رومينغ Roaming :

تعطي هذه الخدمة الحق للملكي خط "جازي" بالاحتفاظ بالرقم والتكلم من خلاله في دولة أجنبية.

✓ خدمة امتياز Imtiaz:

ترتبط هذه الخدمة بقيمة الرصيد للمستهلك، إذ كلما زاد الاستهلاك كلما ارتفعت النقاط الممنوحة لتصل إلى قيم معينة تحدد نوع الهدايا المقدمة، وقد ظهرت امتياز في جوان 2005.

✓ خدمة الانترنت:

اهتم المتعامل جازي بإدخال خدمة الانترنت إلى شبكته ليربط زبائنه بالعالم الخارجي ويدعم ثقافتهم.

✓ خدمة دليل الأفراد 779 (Annuaire):

بفضل خدمة الاستعلامات دليل جازي يمكن البحث عن رقم صديق أو قريب، عبر الاتصال بـ 779، 24/24 ساعة و 7/7 أيام يكفي إعطاء الاسم لمستشار الزبائن، واللقب والمدينة التي يسكن فيها الشخص للحصول على الرقم.

✓ خدمة ترانكيلو Tranquilo:

تسمح لعملاء "جازي" بالاتصال أو إرسال رسائل نصية حتى ولو لم يكن لديهم رصيد، بتشكيل
*100#.

✓ خدمة 777 USSD:

تمكن خدمة 777 من التحكم في خيارات خط جازي بسهولة، حيث لم يعد من الضروري
الاتصال بمركز النداء أو التنقل إلى أقرب مركز خدمات، يكفي تشكيل *777# على هاتف الزبون
للحصول على الخدمات التالية:

- تغيير رقم هاتف.
- معلومات حول خدمات: رنّي، سكوب و vesrso+.
- إيقاف أو إعادة تشغيل خط الزبون في حالة صراع أو سرقة هاتفه.
- ضبط MMS وأتترنيت.
- الحصول على مفتاح فك القف الشخصي (PUK).

3- حلول المؤسسة (les solutions entreprises)

وهو عرض مخصص للهيئات والمؤسسات ورجال الأعمال الذين يرغبون في تدعيم وتعزيز أعمالهم
وتجارتهم، من خلال الحصول على حلول مكيفة مع احتياجاتهم ورغباتهم وهي:

• حل "Djezzy office":

وهو عرض يقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الأفراد الذين يجدون صعوبة في الحصول على
خطوط هاتفية ثابتة خدمات الاتصال، الفاكس والاتترنت.

• حل "Access Mobil":

يمكن هذا العرض، رجال الأعمال من مراجعة رسائلهم الإلكترونية والاتصال بموقع الانترنت الداخلي للمؤسسة حتى وإن كانوا في تنقل، كما يسمح بإرسال واستقبال رسائل قصيرة SMS لأي هاتف نقال.

• حل "Fax Mobile":

فهو عرض يسمح بإرسال رسائل مكتوبة أو ممضية، حتى وإن كان الزبون خارج مؤسسته، في سيارته، أو في أي مكان، يسمح باستعمال خدمة الفاكس بإرسال رسائل قصيرة وإرسال مكالمات وكذا استعمالها كنسخة فوتوغرافية (ألة ناسخة).

• حل "MERSAL":

وهو عرض يسمح بإرسال واستقبال عدد كبير من الرسائل القصيرة، عبر جهاز كمبيوتر الزبون مهما كان محمولا أو لا.

• حل VSAT:

تقدم شركة "جازي"، حافظة خدمات كاملة متعلقة بالانترنت واسع النطاق، فهي خدمة ذو اتجاهات (الاستقبال والإرسال)، تستعمل الأرقام الصناعية توفر في أي مكان في الجزائر إمكانية استعمال الأنترنت على نطاق واسع، تسمح بربط المؤسسات فيما بينها، مخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الإدارات الجهوية وكبار الحسابات، من بين الخدمات التي تقدمها إمكانية الاتصال بالموقع الخاص بالمؤسسة (Intranet)، إرسال وتحميل ملفات ضخمة، عقد مؤتمرات بالفيديو، تقديم دروس وتكوين الموظفين عن بعد (E-learning) ... إلخ.

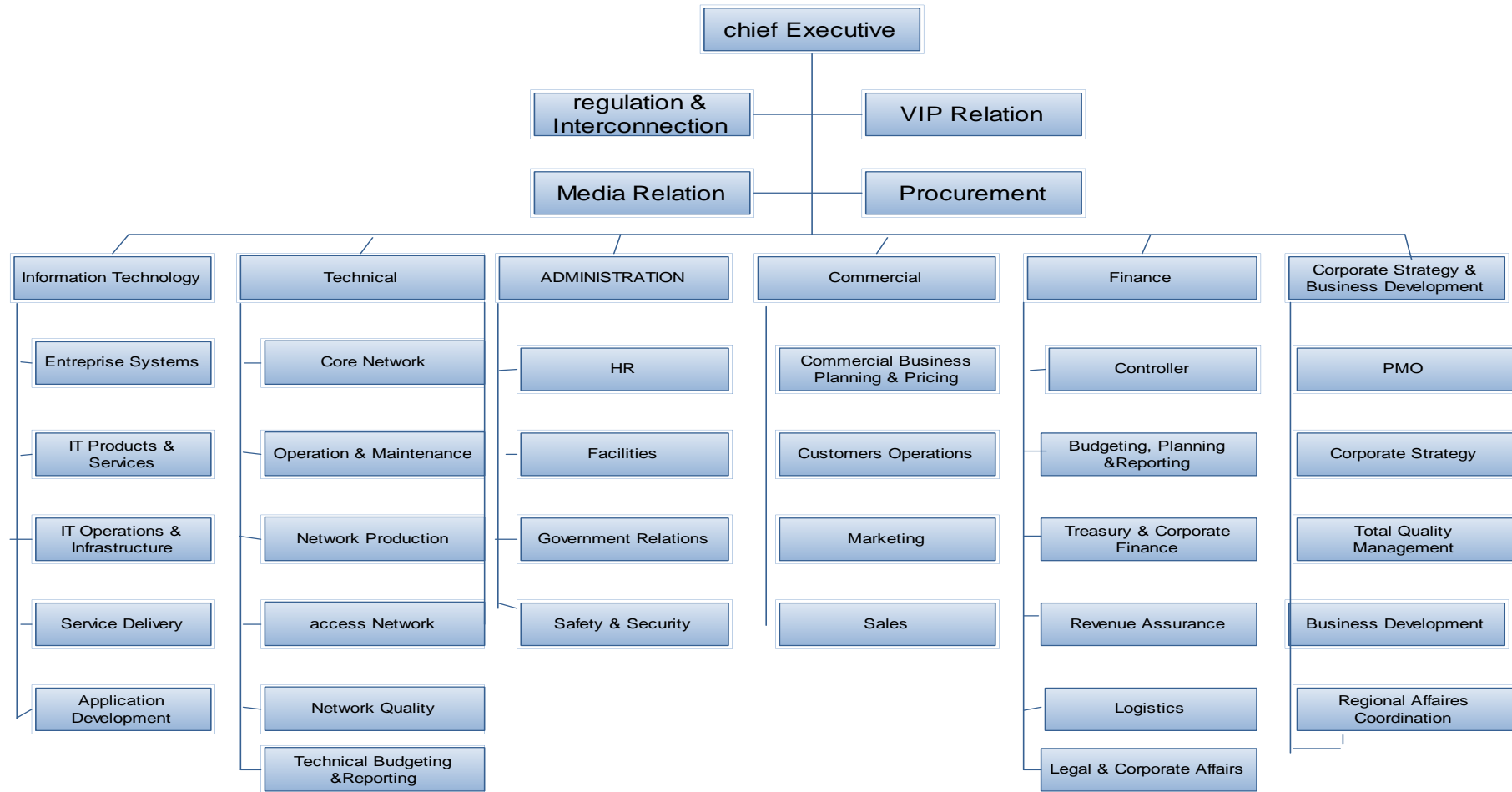
أغلبية العروض التي تقدمها الشركة هي على شكل خدمات، لا يمكن التحقق منها، مراقبتها وقياسها إلا بعد تسليمها للزبون، ولهذا، فيتم تتبع ومراقبة كل العمليات الخاصة بخلق وتقديم الخدمة والعرض بطريقة مستمرة من قبل مختلف الهياكل الملائمة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة "جازي"

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوراسكوم، اتصالات الجزائر من المديرية العامة التي تتفرع إلى ستة

مديريات أساسية، وهذا كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي



المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة

1- مديرية استراتيجية المؤسسة وتطوير الأعمال: Corporate strategy Business**Development**

لهذه المديرية مسؤولية تقييم ومراجعة المخطط الاستراتيجي لمؤسسة "جازي" على المدى الطويل والمتوسط، تركز على النظرة المستقبلية للمؤسسة ومهمتها، بهدف التطور المستقبلي لأنشطة المؤسسة، حيث تعتبر هذه المديرية المصلحة الكفيلة والموجهة لمختلف مديريات ومصالح المؤسسة، وتتكون من أربعة مصالح وهي كالاتي: مصلحة مشروع دعم ومراجعة المشروعات، مصلحة التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأعمال، مصلحة إدارة الجودة الكاملة ومصلحة تطوير الأعمال ومصلحة تنسيق الأعمال الإقليمية.

2- مديرية المالية: Finance

تتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالقرارات والعمليات المالية، الوسائل المالية المستعملة، والتوازن المالي، وتتكون من المصالح التالية وهي: مصلحة المراقبة، مصلحة الميزانية، التخطيط وإعداد التقارير، مصلحة الخزينة وتمويل الشركات، مصلحة تأمين الدخل ومصلحة اللوجستية ومصلحة الشؤون القانونية.

3- المديرية التجارية: Commercial

تعتبر مديرية التجارة همزة وصل بين منتجات وخدمات المؤسسة وزبائنها، هدفها الرئيسي هو تحقيق الربح، كأى مؤسسة أخرى، دور هذه الأخيرة هو وضع، تصميم وتنفيذ منتج أو خدمة، الترويج لها وأخيرا بيعها وتوزيعها للأسواق المستهدفة.

وبهذا هناك أربعة مصالح أساسية: مصلحة الأعمال التجارية، التخطيط والتسعير، مصلحة خدمة الزبائن ومصلحة التسويق ومصلحة المبيعات.

4- قسم الإدارة Administration :

وهي تنقسم إلى 4 مصالح رئيسية وهي:

أ- مصلحة الموارد البشرية

ب- مصلحة المرافق

ج- مصلحة العلاقات الحكومية

د- مصلحة السلامة والأمن.

5- المديرية التقنية: Technical

إن مهمة هذه المديرية هو ضمان القدرة على استعمال شبكة "جازي"، وفي نفس الوقت ضمان التغطية الجيدة للسوق مع تقديم أفضل جودة من أجل الحصول على شبكة فعالة موثوق فيها ومرجحة.

إضافة إلى هذا تهتم بكل طلبات المؤسسة من خلال التنبؤ بزيادة احتياجاتها فيما يخص معدات جديدة أو كذلك التنبؤ بارتفاع في استعمال الشبكة وهذا من أجل الحفاظ على جودتها من خلال التطوير المستمر للشبكة، وتتكون من ستة مصالح وهي كالاتي: مصلحة الشبكة الأساسية، مصلحة عمليات الصيانة، مصلحة شبكة المنتج، مصلحة شبكة المنفذ، ومصلحة شبكة الجودة ومصلحة تقارير الميزانية الفنية.

6- تكنولوجيا المعلومات Information technology

مهمة هذه المديرية هي تصميم وتنفيذ كل الأمور التي تتعلق بوسائل ومعدات تكنولوجيا المعلومات التي تحتاج إليها كل مديرية أو كل مصلحة داخل المؤسسة، كما تقوم هذه المصلحة وتكفل بإدارة نظام

الفواتير الخاص بزبائن المؤسسة وطبعتها، وتشمل على خمسة مصالح وهي كالاتي: مصلحة نظام المؤسسة، مصلحة تكنولوجيا المعلومات المنتجات والخدمات، مصلحة تكنولوجيا المعلومات البنية التحتية للمعلومات ومصلحة خدمة التوصيل ومصلحة تطوير التطبيقات.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة

سيكون اهتمامنا في هذا منصبا على إبراز المنهجية المتبعة في دراسة الحالة ومعرفة الطريقة التي يتم بها الرقابة على جودة الخدمات في مؤسسة أوراسكوم الاتصالات "جازي".

الفرع الأول: أساليب جمع البيانات

بحكم طبيعة وخصوصية موضوع البحث، المتعلق بالجودة ودورها في تحقيق الرضا لدى العملاء استوجب علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي للقيام بتحليل البيانات والمعطيات بعد اللجوء إلى أدوات وتقنيات جمع المعلومات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة والاستبيان والتي يمكن توضيحها كما يلي:

أ- الملاحظة: وتعد منطلق أي بحث، وقبل أي أداة أخرى، حيث تسمح الملاحظة للباحث بفحص المحيط المؤسسة، معرفة العلاقات بين الموظفين والزبائن، إضافة إلى ذلك فقد سمحت الملاحظة بمعاينة مدى توافر المعايير المرتبطة بالجودة، وهو ما ساعدنا في الوقوف على:

- التصميم الداخلي للمؤسسة.
- التجهيزات المادية والتقنية المتوفرة في المؤسسة.
- المظهر العام للموظفين وسلوكياتهم التفاعلية.

ب- **المقابلة:** تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والسلوك الإنساني وتعرف بأنها "حوار أو محادثة أو مناقشة" تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخص أو مجموعة أشخاص، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث للتوصل إليها في ضوء أهداف معينة"¹.

وبالنظر إلى موضوع بحثنا والمتعلق بالرقابة على جودة الخدمات، فقد انصبت مقابلتنا في استجواب المدير العام لمؤسسة "جازي" حول أهمية الرقابة على جودة الخدمات وهو ما ساعدنا على تدارك بعض الأخطاء وتصحيحها والخروج باقتراحات ونتائج تم إدراجها في البحث.

ج- **الاستبيان:** يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات فعالية وشيوعاً، وهي "عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استقصائية، يجب كل مشارك في العينة عنها بنفسه"².

وقد اعتمدنا عليها في البحث للنقص العلمي والكشف عن جوانب الموضوع، كما يسهل الاستبيان من عملية تجميع المعطيات وتصنيفها وبالتالى تفسيرها، والوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة والمناسبة بالإضافة إلى كون الاستبيان يتصف بالسرية وهذا لعدم معرفة كل فرد لإجابات الآخرين، وهو ما يبعد الخوف من المبحوث للإجابة بمصادقية تامة، وقد حاولنا في هذا الاستبيان التقييد بموضوع البحث، وتم توزيعه على أفراد العينة في شكله النهائي من أجل معرفة مدى استجابة المبحوثين له.

¹ عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 154.
² مهدي حسن زويلف، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 1998، ص 55.

وفيما يتعلق بتصميم استمارة البحث الموجه للزبائن، فيتكون من 35 سؤالاً، تم تبويبها في محاور

رئيسية كالتالي:

- ✓ أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية لزبون.
- ✓ أسئلة متعلقة بتقييم الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة لزيائنها.
- ✓ أسئلة متعلقة بواقع جودة الخدمة في مؤسسة أوراسكوم للاتصالات "جازي"

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة:

إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة للقائم بالبحث شيء مهم، إذ يجب أن يتم اختياره بدقة لتكون جميع المفردات تتوفر على الخصائص المطلوب دراستها، فحسب الموضوع المختار للدراسة، فإن المجتمع المحدد يتمثل في الزبائن مؤسسة "جازي"، كونهم مرتبطين ارتباطاً مباشراً بالموضوع وبكل المعطيات المتعلقة بهذا المجال.

ب- عينة الدراسة:

يعتبر اختيار العينة من أهم الأعمال التي يقوم بها الباحث، نظراً لحاجته الدائمة إلى استعمالها كأداة لجمع البيانات من أجل الوصول إلى تعميمات ليطبقها على المجتمع، فقمنا باختيار عينة تتكون من 30 زبون، فقد اقتصرنا هذه الدراسة على الزبائن من الأفراد فقط، وتم توزيع استبيان مصمم لأغراض هذه الدراسة على عينة من زبائن مؤسسة الاتصالات أوراسكوم "جازي".

وتم الاعتماد على طريقة توزيع الاستمارة بالمقابلة، حيث توجهنا إلى مؤسسة "جازي" محل دراسة حالة لمقابلة الزبائن، وارتأينا استخدام هذه الطريقة للتعرف فيما إذا كان الزبون قادر على تقييم جودة الخدمات المقدمة له فعليا وهذا من خلال تكرار تردده على المؤسسة، وحرصا منا على عدم استبعاد أي من الاستثمارات الموزعة، بمعنى أن الاستمارة المسترجعة تكون مكتملة الإجابة، كذلك مساعدة المبحوث في الإجابة على مختلف محاور الاستبيان إن تطلب الأمر ذلك.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج "Excel" وذلك لتفريغ البيانات وترميز الإجابات، بالإضافة إلى استعمال بعض الأساليب الإحصائية وهي كالتالي:

- النسب المئوية والتكرارات من أجل معرفة نسبة وتكرار فئات متغير ما.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التكيف على اتجاه أفراد العينة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث سوف نتكلم عن نتائج متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من المتغيرات الشخصية ومتغيرات محددات جودة الخدمات إضافة إلى متغير رضا الزبون، مع مناقشة هذه النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة ونتائجها

في هذا المطلب سنتكلم عن تحليل المتغيرات الشخصية وذلك من خلال استعمال التكرارات والنسب المئوية لمعرفة أكثر عن كل متغير من متغيرات الشخصية.

أولاً: تحليل الخصائص الشخصية

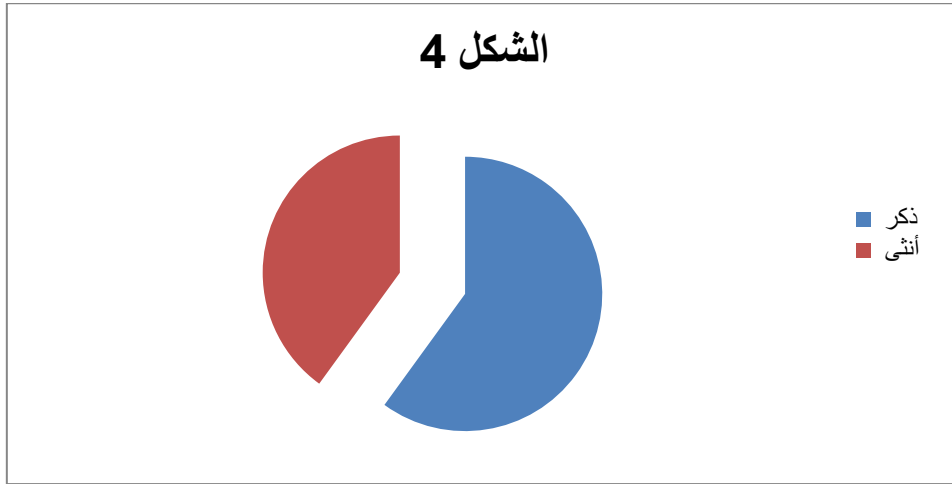
■ توزيع العينة حسب الجنس

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	18	ذكر
40%	12	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة وفقاً لعينة الدراسة حجم العينة من إستبانة كاملة الإجابات

الشكل (4): توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبة وفقا لعينة الدراسة

يبين الجدول رقم 3 أن نسبة الذكور 60 % بينما كانت نسبة الإناث 40% وهذه النسب ليست بعيدة عن بعضها البعض، مما يدل أن المؤسسة "جازي" ليس لديها فرق بين الذكور والإناث حيث أن زبائن المؤسسة تمس كل شرائح المجتمع.

■ توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى فئات يلخصها الجدول التالي:

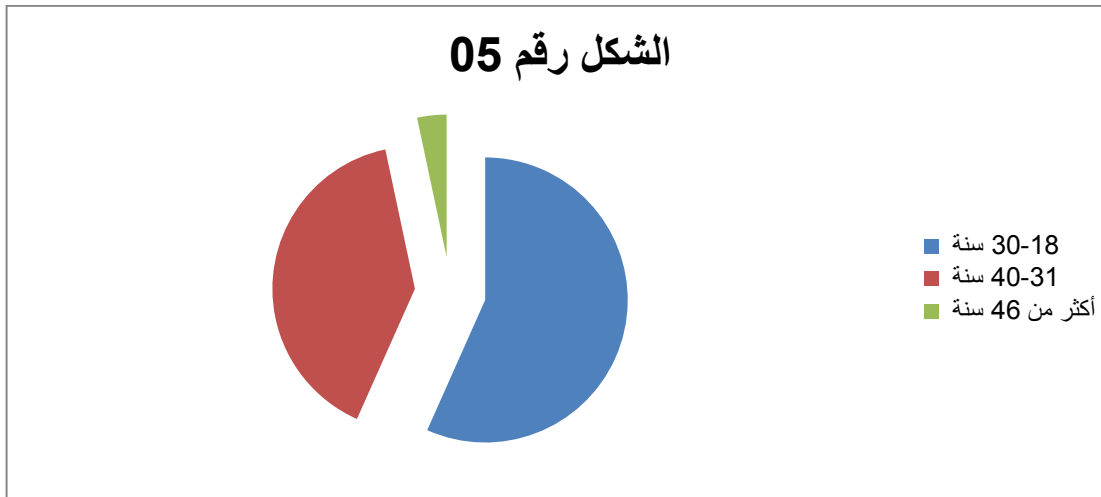
الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب فئات أعمارهم

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
56.67 %	17	30-18 سنة
40%	12	40-31 سنة
3.33 %	1	أكثر من 46 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لعينة الدراسة ، حجم العينة من استبانة كاملة الإجابات

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية [18-30] سنة، حيث بلغ عددهم 17 فردا ونسبة مقدارها 56.67%، ثم تليها الفئة العمرية [31-40] سنة، والبالغ عددهم 12 فردا ونسبة مقدارها 40%، في حين لم يشكل الأشخاص الذين هم من الفئة العمرية 46 سنة فأكثر، سوى شخص واحد ونسبة مقدارها 3.33%.

الشكل (5): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبة وفقا لعينة الدراسة

■ توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العينة حسب المستويات التعليمية المختلفة:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
53.33%	16	جامعي
30%	9	ثانوي

تكوين مهني	4	13.33%
دون مستوى	1	3.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم 5: أن نسبة عالية من أفراد العينة ذات مستوى تعليمي جامعي حيث

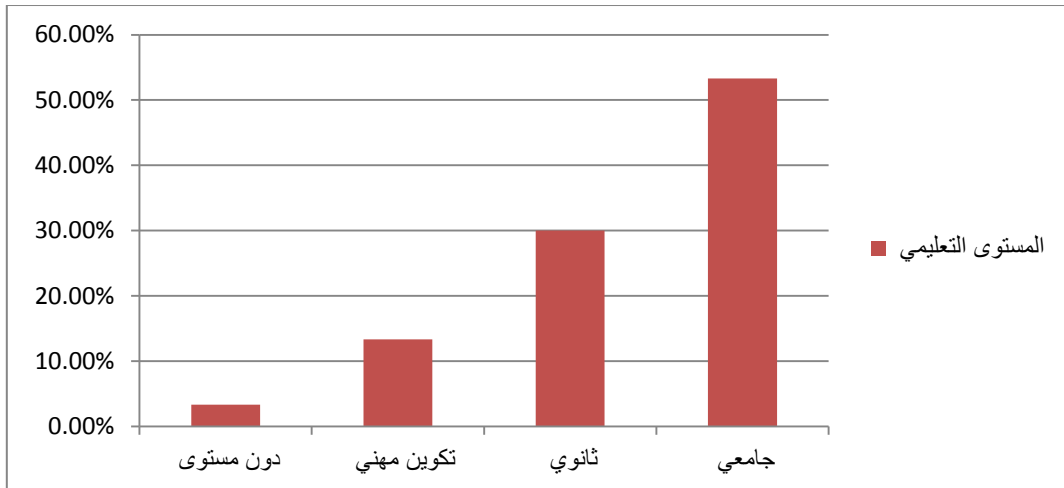
بلغ عددهم 16 شخصا ونسبة مقدارها 53.33%، ثم يليها بعد ذلك الأفراد ذو المستوى التعليمي الثانوي، إذ

بلغ عددهم 9 أشخاص ونسبة مقدارها 30%.

أما باقي أفراد العينة فيتوزعون بنسب مختلفة، حيث أن نسبة 13.33% منهم لديهم مستوى تكويني

مهني، والباقي (نسبة 3.33%) دون مستوى.

الشكل رقم 6: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبة وفقا لعينة الدراسة

توزيع العينة حسب المهنة:

يبين الجدول التالي: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

جدول رقم (6): توزيع أفراد عينة حسب المهنة

النسبة المئوية	التكرارات	المهنة
40 %	12	موظف
10 %	3	إطار
13.33 %	4	أعمال حرة
6.67 %	2	تاجر
30 %	9	بدون عمل
100 %	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة وفقا لعينة الدراسة، حجم العينة من استبانة كاملة الإجابات

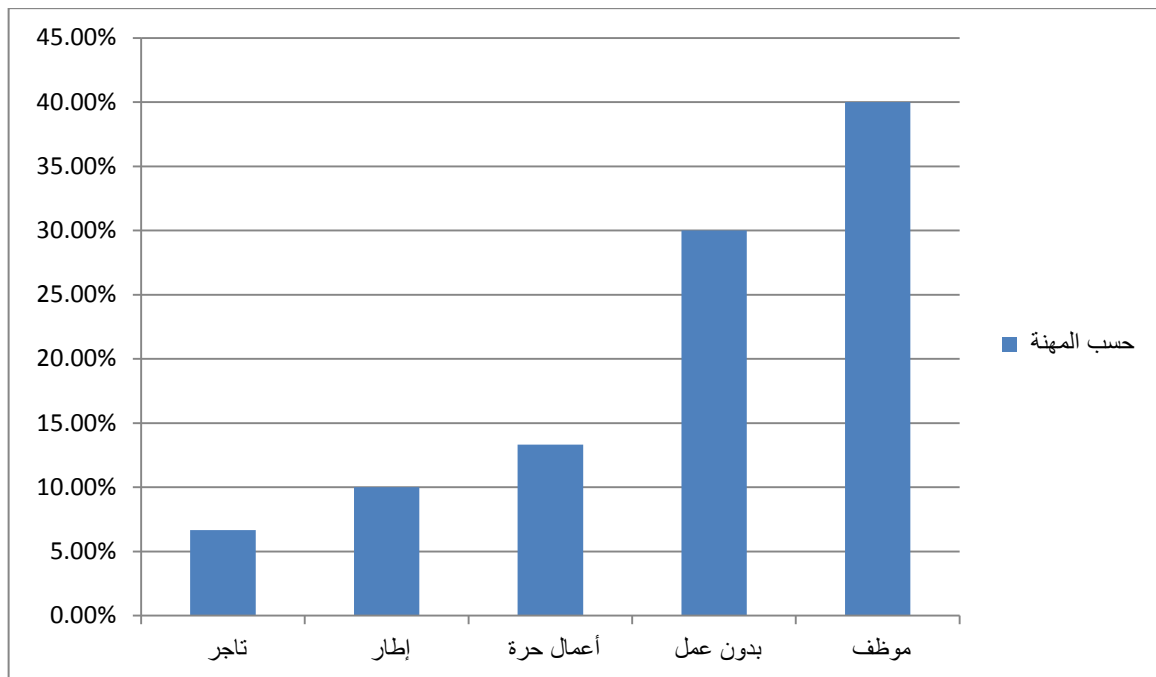
يلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حيث المهنة هم من الموظفين حيث بلغ

عددهم 12 شخصا وبنسبة مقدارها 40%، ثم يليها بعد ذلك دون عمل وأعمال حرة بنسبتين مقدارهما 30% و

13.33% على الترتيب، أما باقي أفراد عينة الدراسة، والذين يمثلون نسبة مقدارها 16.67% من عينة الدراسة،

فيتوزعون حسب مهنتهم كالتالي: 8.14% إطار، و6.67% تاجر.

الشكل (7): توزيع العينة حسب المهنة



المصدر: إعداد الطالبة وفقا لعينة الدراسة

2- تحليل معطيات محددات جودة الخدمات:

إن تقييم العملاء لجودة الخدمات يتم من خلال مؤشرات مرتبطة بجوانب ملموسة وأخرى غير

لملموسة للخدمات والتي وضعها باحثين مختصين في مجال التسويق حيث اعتمدوا على خمس مؤشرات وهي:

الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والعاطفة وذلك اعتمادا على 21 عبارة مقسمة على هذه المؤشرات.

أ- الملموسية:

الجدول رقم (7): تقييم مفردات العينة لمؤشر الملموسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	التصميم والديكور الداخلي للمؤسسة "جازي" جذاب وجميل	2.80	متوسطة
2	وجود تجهيزات ومعدات متطورة	2.65	متوسطة
3	المرافق والقاعات ملائمة وجذابة	2.70	متوسطة
4	أماكن توقيف السيارات والشاحنات ملائمة	3.92	ضعيفة
المجموع	الملموسية	3.55	متوسطة

المصدر: استخدام برنامج "Excel"

يوضح الجدول رقم (7) الوسط الحسابي المرجح ودرجة الموافقة النسبية لكل عبارة من العبارات الخاصة بمؤشر الملموسية حيث نلاحظ أن وجود تكنولوجيا ومعدات متطورة التي تسهل عملية تقديم الخدمات والتي تعتمد عليها بشكل كبير في المؤسسة الاتصالات "جازي" حصلت متوسط حسابي مرجح (2.65)، والذي درجة موافقته أعلى من العبارات الأخرى.

أما بالنسبة للعبارتين الثالثة والأولى فقد حصلنا على درجة موافقة متوسطة أيضا لكن أقل من العبارة السابقة والتي قدرتا بـ 2.70، و2.80 على التوالي والمتعلقة بالمرافق والقاعات وتصميم المظهر الداخلي

للمؤسسة، في حين حصلت العبارة الأخيرة على درجة موافقة ضعيفة تقدر بـ 3.92 حيث يعتبر العملاء أن أماكن توقيف السيارات والشاحنات غير ملائمة.

وبصفة عامة فإن أغلبية العملاء، يقيمون مؤشر الملموسية تقييماً عادياً، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.55 حيث يعبر على درجة موافقة متوسطة على العناصر الملموسة للخدمة في مؤسسة الاتصالات "جازي".

ب- الاعتمادية:

الجدول رقم (8): تقييم مفردات العينة لمؤشر الاعتمادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
5	الالتزام بمواعيد العمل في تنفيذ الأعمال المحدد	2.65	متوسطة
6	الاهتمام بمشاكل الزبائن والإجابة على استفساراتهم	2.80	متوسطة
7	عدم حدوث مشاكل في تقديم الخدمة	3.80	متوسطة
8	تقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها	2.60	متوسطة
المجموع	الاعتمادية	2.95	متوسطة

المصدر: استخدام برنامج "Excel"

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ بأن العبارة الثامنة حصلت على درجة موافقة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.60) حيث يرى أغلبية العملاء بأن المؤسسة تقوم بتقديم الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها. أما العبارات الخامسة والسادسة والسابعة فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة بمتوسطات حسابية تقدر بـ 2.65، 2.80، 3.80 على التوالي، حيث يعتبر العملاء أنه يوجد التزام بتنفيذ الوقت في تنفيذ الأعمال بالإضافة إلى الاهتمام بمشاكل العملاء وحلها. إجمالاً فإن أغلبية العملاء يقيمون مؤشر الاعتمادية بتقييم إيجابي بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.95 حيث يعبر عن درجة موافقة متوسطة على العناصر المتعلقة بمؤشر الاعتمادية.

ج- الاستجابة:

يوضح هذا المؤتمر مدى استجابة موظفي المؤسسة لمطالب العملاء والاستعداد الدائم لمساعدة العميل، والعمل على تخفيض فترة الانتظار لإنجاز المعاملات.

الجدول رقم (9): تقييم مفردات العينة لمؤشر الاستجابة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
9	إعلامبذقة عن موعد تقديم الخدمة	2.95	متوسطة
10	الاستعداد الدائم لمساعدة الزبائن	2.60	متوسطة
11	فترة الانتظار قصيرة	3.50	منخفضة
12	سرعة الرد على شكاوي الزبائن	2.65	متوسطة
المجموع	الاستجابة	2.95	متوسطة

المصدر: استخدام برنامج "Excel"

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن العبارة رقم عشرة حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ 2.60 والذي يعبر على درجة موافقة متوسطة عن الاستعداد الدائم لمساعدة الزبائن، أما العبارتين إثنا عشر والتاسعة فكانت درجة الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.65، 2.95 على التوالي بالنسبة لسرعة الرد على شكاوي الزبائن وكذلك بالنسبة لإعلام بذقة عن موعد تقديم الخدمة، أما العبارة إحدى عشر فقد حصلت على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.5 عن قصر فترة الانتظار.

فالزبائن يقيمون مؤشر الاستجابة بتقييم إيجابي بمتوسط حسابي 2.95 والذي يدل على درجة موافقة متوسطة أي أن أغلبية الزبائن يرون أن العناصر المتعلقة بمؤشر الاستجابة يتوافق مع متطلباتهم.

د- الأمان:

يعبر مؤشر الأمان عن الارتياح النفسي في التعامل مع المؤسسة وذلك من خلال الثقة التي يشعر بها الزبون في تعامله مع موظفي المؤسسة وإحساسه بالأمان.

الجدول رقم (10): تقييم مفردات العينة لمؤشر الأمان

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
13	سلوك الموظفين يشعر الزبائن بالثقة	3.22	متوسطة
14	شعور الزبائن بالأمان في التعامل مع المؤسسة	2.72	متوسطة
15	يتمتع العاملون باللياقة والإنسانية	2.65	متوسطة
16	توافر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن	2.60	متوسطة
المجموع	الأمان	2.79	متوسطة

المصدر: استخدام برنامج "Excel"

من خلال الجدول رقم (10) يتضح بأن العبارة السادسة عشر لها متوسط حسابي مقدر بـ 2.60 والذي يعبر على درجة موافقة متوسطة عن توافر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن، أما العبارات الخامسة عشر، الرابعة عشر والثالثة عشر فكانت درجة الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.65، 2.72 و3.22 على التوالي.

فالزبائن يقيمون مؤشر الأمان بتقييم إيجابي بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.79 والذي يعبر عن درجة موافقة متوسطة تدل على أن عناصر مؤشر الأمان تلي رغبات الزبائن.

هـ- التعاطف:

يعبر مؤشر التعاطف عن الجانب التفاعلي بين العميل والموظف حيث يعتبر عاملا مهما للحكم على جودة الخدمة، لأنه يظهر مدى الاحترام والتقدير للزبائن وإظهار مشاعر الود والصدقة وفهم ظروفهم وحاجاتهم، والتي تظهر في مدى اهتمام الموظفين بالزبائن وحسن معاملتهم والعلم بحاجاتهم.

الجدول رقم (11): تقييم مفردات العينة لمؤشر العاطفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
17	اهتمام الموظفين بالزبائن اهتماما شخويا	2.93	متوسطة
18	وضع المصلحة العليا للزبائن نصيب الأعين	2.65	متوسطة
19	حسن معاملة الزبائن وتقديرهم	2.97	متوسطة
20	ملائمة ساعات العمل لكل الزبائن	2.60	متوسطة
21	العلم والدراية باحتياجات الزبائن	2.72	متوسطة
المجموع	العاطفة	2.74	متوسطة

المصدر: استخدام برنامج "Excel"

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن العبارة الواحدة والعشرين تحصلت على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.72 ويعبر عن العلم والدراية باحتياجات الزبائن، أما العبارتين العشرين وعشر حصلتا على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.60، 2.65 والذي يدل على ملائمة ساعات العمل لكل الزبائن ووضع مصلحتهم نصب الأعين الموظفين، بالنسبة للعبارتين السابعة عشر والتاسعة عشر حصلتا على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي الذي يقدر بـ 2.93، 2.97 والذي يدل على اهتمام الموظفين بالزبائن وحسن معاملتهم.

ومن خلال المعلومات السابقة يتضح أن مفردات العينة يقيمون مؤشر العاطفة تقييماً إيجابياً بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.74، وهذا يعني أن مؤشر العاطفة يلائم الزبائن.

من خلال تحليل إجابات مفردات العينة الخاصة بتقييم مؤشرات الجودة في مؤسسة "جازي" تعبر على جودة الخدمات المقدمة على العموم.

3- توزيع العينة حسب جودة العروض

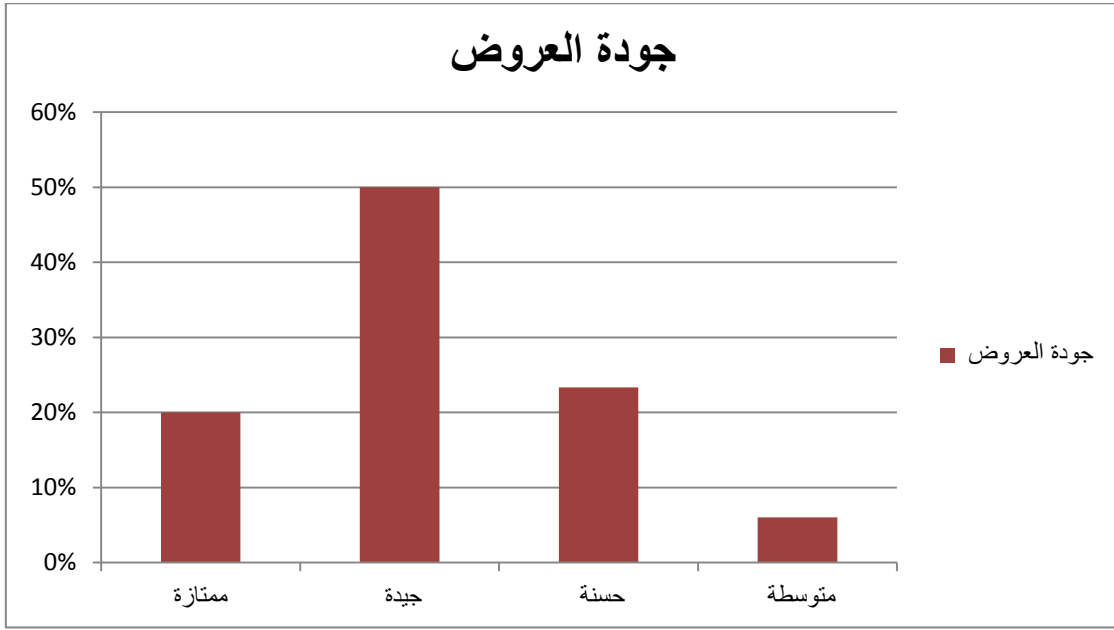
ما رأيك بالجودة العروض المقدمة من طرف "جازي"؟

جدول (12): يوضح التكرارات حسب جودة العروض

النسبة المئوية %	العدد	جودة العروض
20%	6	ممتازة
50%	15	جيدة
23.33%	7	حسنة
6.67%	2	متوسطة
-	-	ضعيفة
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة وفقاً لعينة الدراسة - حجم العينة 30 من استبانة كاملة الإجابات

الشكل (8): توزيع العينة حسب جودة العروض المقدمة



المصدر: إعداد الطالبة وفقا لعينة الدراسة

يمثل الجدول (12) نسب جودة العروض، فكلها متقاربة ما عدا النسبة 6.67%متوسطة، حيث أن

نسبة 50% تمثل، أما نسبة 20% ممتازة و23.33% حسنة.

4- تحليل البيانات المتعلقة برضا الزبائن:

فيما يلي تعرض إجابات مفردات العينة حسب الرضا.

جدول رقم (13): يوضح التكرارات حسب رضا الزبائن

الرقم	العبارة	العدد	النسب المئوية %
1	أنت راضي لاقتنائك شريحة "جازي"	10	33.33%
2	أنت راضي على كل ما تقدمه "جازي" من عروض وخدمات	17	56.67%
3	الخدمات المقدمة أفضل من توقعاتك	13	43.33%
4	تقوم المؤسسة دوما بتلبية حاجات ورغبات الزبائن	15	50%
5	أنت راضي على مشاركتك لفترة طويلة مع مؤسسة "جازي"	16	53.33%

المصدر: إعداد الطالبة وفقا لإجابات عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (13): النسب المئوية حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عن رضاهم على تقييم محددات جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الاتصالية "جازي"، وقد كانت النسبة الأعلى هي 56.53% مما يدل على أن معظم الزبائن راضين عن جودة الخدمات المقدمة على العموم.

5- تحليل الأسئلة المتعلقة بالمقابلة مع مدير مؤسسة "جازي":

لقد قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالرقابة على جودة الخدمات على مدير مؤسسة "جازي" من أجل الوصول إلى هدف الدراسة.

سوف تعرض كل سؤال مع إجابته كالتالي:

1. ما هي الإجراءات المتعلقة بالرقابة؟

هناك نوعان من الرقابة للخدمة هي:

- خدمة الرفيق الداخلي Service Audit interne

- إدارة الجودة الشاملة Total quality Management

2. على أي أساس يتم اختيار الشخص الذي يقوم بعملية الرقابة؟

يجب أن يكون الشخص خبير دقيق في مجال عمله (Expert) وعموما يوجد أقسام خاصة بالرقابة وليست على الأشخاص فقط.

3. لمن يتم تحويل تقارير الرقابة؟

إلى رئيس رقابة التدقيق Responsable du Audit control

4. كيف تتعامل الشركة في حالة وقوع نتائج سيئة؟

تأخذ الشركة الاحتياطات اللازمة من خلال خطة عمل استراتيجية بشأن نتائج التدقيق.

5. ما هي ضوابط الرقابة؟

هي عبارة عن المعدل الدوري، والذي يتقسم إلى قسمين هما:

- ضوابط فجائية Des contrôles inopiné

- ضوابط مدروسة Des contrôles programmé

6. على من تقوم الرقابة؟

تقوم بعملية الرقابة بالإجراءات، بيانات الموقع المكاني، العاملين ومحيط العمل، وأيضا تقوم بالرقابة

على الإجراءات التي نفذت في الوقت المحدد.

على العموم تستعمل مؤسسة "جازي" العديد من التقنيات التدقيق على جودة خدماتها، وتستعمل

نوعين في الرقابة على جودة الخدمات وهما خدمة التدقيق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات

المطروحة كإشكالية للبحث، واختيار فرضياته، فتمثلت نتائج البحث فيما يلي:

✓ إن عينة الدراسة تقريبا تكون متساوية من حيث الجنس، فنجد أن الذكور 60% ونسبة الإناث 40% ، وهذا راجع إلى أن المؤسسة ليس لديها فرق بين الذكور والإناث، فهي تمس كل فئات وشرائح المجتمع.

✓ بالنسبة للفئة العمرية فأفراد العينة كانوا ضمن فئة عمرية ما بين (18 إلى 30 سنة) بنسبة تقدر 56.67% والنسب المتبقية موزعة على الفئات العمرية المتبقية، ومن خلال هذه النسبة، فإن مؤسسة "جازي" تركز على فئة الشباب، والذين يمتلكون نسبة عالية من المجتمع.

✓ إن معظم أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي بنسبة تقدر بـ 53.33% وهذا راجع إلى درجة الوعي والثقة لهذه الفئة اتجاه مؤسسة "جازي"، نتيجة درايتهم ومعرفتهم عن ما يخص المؤسسة من جديد على مستوى الخدمات المقدمة وأفضل العروض، أما النسب الأخرى فموزعة على ثانوي، تكوين مهني، دون مستوى.

✓ بالنسبة لمحددات جودة الخدمات الستة فنقول أن النسبة الأعلى لمتوسط الحسابي كانت في محدد الملموسية، بنسبة تقدر بـ 3.55.

✓ إن تحقيق الجودة أصبح هدفا يراود جميع المنظمات سواء تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام ومهما كان نوعها إنتاجية أو خدمية، وهذا من أجل تخفيض التكاليف واكتسابها ميزة تنافسية وذلك بتقديم سلع وخدمات تتميز بالجودة العالية ترضي حاجات ورغبات الزبائن، حيث أن الزبون هو محور الجودة، وهذا يعني على المنظمة أن تحدد السلع والخدمات من وجهة نظر الزبون وليس من وجهة نظرها، وبناء على ذلك يتم تحديد معايير ومعدلات الأداء والمواصفات التي تشبع احتياجات الزبائن. تلتزم مؤسسة "جازي" بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أعلى جودة في خدماتها واستعمالها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والحفاظة عليهم، وأصبح الزبون هو سيد الموقف وسيد

السوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعا في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المؤسسات.

وتمثل الخدمات منافع غير ملموسة، يقدمها طرف ما لطرف آخر، يصعب قياس جودتها لعدم وجود معايير ثابتة تعمم على جميع المنظمات نظرا لطبيعة خصائصها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

✓ توافق تقييم العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة من طرف المؤسسة الاتصالية "جازي"، لاختيار هذه الفرضية نقوم بمقارنة درجة موافقة العملاء على كل مؤشر من مؤشرات تقييم جودة الخدمة المدروسة لمعرفة الاختلاف في تقييم العملاء لجودة هذه الخدمات.

الجدول رقم (14): تقييم مؤشرات جودة الخدمة

المؤشر	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	تقييم المؤشر
الملموسية	3.55	متوسطة	إيجابي
الاعتمادية	2.95	متوسطة	إيجابي
الاستجابة	2.95	متوسطة	إيجابي
الأمان	2.79	متوسطة	إيجابي
العاطفة	2.74	متوسطة	إيجابي

المصدر: إعداد الطالبة

من خلال الجدول رقم (14) تبين أن تقييم الزبائن لجودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة "جازي"

من خلال مؤشرات الجودة، الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والعاطفة تتصف بالإجمال وبالتقريب بالإيجابية وعليه نستنتج توافق في تقييم الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة إليهم من طرف مؤسسة "جازي"، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

✓ إن الرضا والولاء هما ذلك الشعور الداخلي الذي ينتاب الزبون بعد عملية شرائه لسلعة أو خدمة،

وباعتبار أن جل الدراسات التسويقية اتفقت جميعها على أن الرضا والولاء هما جوهر الاستراتيجية

التسويقية للمؤسسة باعتبار أن الرضا والولاء هما شعور الزبون الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته بالإضافة إلى سلوك تكرار الشراء المنتظم لسلعها وخدماتها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الأخير إلى دراسة ميزانية في مؤسسة الاتصالات "جازي" تلمسان، بحيث تم التطرق إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها وبعد ذلك تناولنا قياس رضا الزبائن على الخدمة المقدمة لهم.

وفي الأخير تمت الدراسة لتقييم الزبائن لجودة الخدمات المطبقة ومدى رضا الزبون عنها، وذلك من خلال جمع المعلومات من المؤسسة وتوجيه استمارة لعينة من الزبائن مكونة من 30 زبون من خلال إجابتهم

على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة، عن طريق مجموعة من الفقرات موزعة على الشكل التالي:

الفقرة من 1 إلى خاصة بالمتغيرات الشخصية.

الفقرة من 1 إلى خاصة بالمتغيرات محددات جودة الخدمات.

الفقرة من 1 إلى خاصة بمتغير رضا الزبائن مؤسسة "جازي".

وأيضاً توضيح أساليب الرقابة على جودة الخدمات المقدمة لزبائن.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة، واعتماداً على الإطار النظري في الفصل الأول من هذا البحث، يتضح أن نجاح المؤسسات في تدعيم وزيادة قدراتها التنافسية من منطلق الجودة في خدماتها، يعدّ مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق وتزايد الضغوط التنافسية، وتعتمد في هذا السعي، على التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم من أجل تشخيصها، ورفع مستواها بما يحقق رغبات وحاجات الزبائن ويفوق توقعاتهم، وعلى ذلك، استهدف هذا البحث في جزئه التطبيقي تسليط الضوء على تقييم جودة الخدمات المقدمة في مؤسسة "جازي" من وجهة نظر زبائنها، للكشف على درجة رضاهم على مستوى جودة الخدمة المقدمة، وتزويد إدارات هذه المؤسسة بمقترحات لتطوير وتحسين جودة خدماتها، من أجل التميّز في تقديم خدمات فريدة تبقى في ذهن الزبون، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط الذي تنشط فيه.

وفيما يلي نستعرض أهم التي توصلنا إليها من خلال البحث واقتراح بعض التوصيات، وآفاق لدراسات وأبحاث مستقبلية.

1- الاستنتاجات:

- يرتبط مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة تتطابق مع توقعاته أو تتجاوزها، فتقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي الذي يعكس مدى توافر أبعاد جودة الخدمة مع توقعات العملاء لهذه الأبعاد.
- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الرقابة جودة الخدمات، يعود بالإيجاب على قدرة المنظمة على تقديم خدمات ذات جودة متميزة.

- مصداقية نموذج الأداء الفعلي "Serperf" وإمكانية الاعتماد عليه في تقييم جودة الخدمة المقدمة، إذ تعدّ هذه الدراسة محاولة إضافية للتحقق من ثبات ومصداقية نموذج الأداء الفعلي بالتطبيق في قطاع آخر من قطاع الخدمات، قطاع الاتصالات.
- الرضا الإيجابي على جميع محددات جودة الخدمات الخمس (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف).
- وجود علاقة قوية وطرديّة بين محدد الملموسية ورضا الزبائن، وعلاقة قوية (موجبة ومتوسطة) بين المحددات المتبقية وهي (الاعتمادية والاستجابة، الأمان، التعاطف).

2- التوصيات:

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج واستنتاجات يتم اقتراح ما يلي:

تعرف الجزائر في سوق الاتصالات ثلاث مؤسسات اتصالية للهاتف النقال (جازي، موبليس، نجمة) والتي تشهد منافسة شديدة بين هذه المؤسسات، وذلك من خلال سعي أي مؤسسة إلى جلب زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين، ومن أجل ذلك لا بد للمؤسسة الاتصالية "جازي" أن تهتم بمحاجات ورغبات زبائنهم على محددات جودة الخدمات للوصول إلى رضاهم.

- الاهتمام بالشكل المطلوب لمحددات جودة الخدمات لتحقيق رضا زبائن مؤسسة "جازي" عن خدمات والعروض المقدمة من طرف المؤسسة.
- على مؤسسة "جازي" أن تضع تقييم عن طريق إجراء استبيان في كل دورة شهرية أو فصلية لمعرفة آراء الزبائن مع الاستمرارية للمؤسسة كأسلوب لتحسين محددات الجودة.

- على المؤسسة فتح خدمة جديدة خاصة بالزبائن لمعرفة اقتراحاتهم وآرائهم والشكاوي المقدمة إليهم مع معالجتها لتقليل من عدم الرضا.
 - على المؤسسة وضع كل التسهيلات للزبائن لمعرفة عن جديد خدمات المؤسسة المقدمة إليهم من أجل سهولة ووصول الزبون لهذه الخدمة.
 - على المؤسسة "جازي" وضع تحفيزات راقية لجلب الزبون والشعور هذا الأخير الاهتمام من طرف المؤسسة.
 - استخدام الأساليب العلمية في الرقابة على جودة الخدمات.
- ولقد تأكد أن قطاع الخدمات بأهمية هذا القطاع في كل المجالات دون استثناء لتأثيره في اقتصاد أي دولة مما يساعد تطور هذا القطاع والنهوض بالاقتصاد الوطني من خلال التركيز على قطاع الخدمات وقطاع الاتصالات بشكل خاص.

3- آفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث، والتي من الممكن أن تكون عناوين بحوث مستقبلية:

- تطبيق محددات جودة الخدمات على مؤسسات خدمية أخرى، غير مؤسسات اتصالية.
- قياس جودة الخدمة باستعمال نموذج جودة الخدمة (Servqual)
- الرقابة على جودة الخدمات كدراسة معمقة في أي مؤسسة.
- إدارة توقعات الزبائن من خلال خدمات الاتصالات.
- دور جودة الخدمة في تحديد مستوى رضا الزبون.
- العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبائن عنها.

قائمة المراجع

أولا بالعربية:

1- الكتب:

- مهدي السمراي، إدارة الجودة الشاملة، دار جديد للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 27.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص، ص 14، 15.
- عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 13.
- فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو (9001)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 20.
- يوسف حجيم سلطان وهاشم فوزي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 20.
- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة دار هومة، الجزائر، 2003، ص 14.
- اديدجيوداندباديرو، الدليل الصناعي للإيزو 9000، ترجمة فؤاد هلال، راجعه محسن عاطف، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 33.
- د/مؤيد عبد الحسين الفضل، د/يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 270.
- د/ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002، ص، ص، 30، 31.
- د/أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، الطبع والنشر للمؤلف، ص 187.

- الدكتور فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011، ص 251.
 - د/أحمد الطائي، د/بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 16.
 - مأمون الدراركة، طارق شيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 18.
 - هاني حامد الضمور تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 437.
 - مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 151.
 - ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، شركة الجلالة للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 345.
 - عامر قذيلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 154.
 - مهدي حسن زويلف، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 1998، ص 55.
- 2- المذكرات:

- فليسي ليندة، واقع جودة الحجماات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة "بومرداس"، 2011-2012، ص 9.
- كريم بلقاسم، ترقية السياحة في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، المدرسة العليا للتجارة، فرع تسويق، ص 10.

- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2006-2007، ص 67.
- صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون-دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر- باتنة، 2007-2008، ص 43.
- مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء- دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA، تسيير دولي للمؤسسات، تخصص تسويق دولي، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، ص 46.
- حبيبة رشيدة، استراتيجيات رضا العملاء، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 2003، ص 58.

3- المقابلات الشفوية:

- مقابلة مع المدير العام لمؤسسة الاتصالات "جازي" حول الرقابة على جودة الخدمات يوم مارس 2016.

ثانيا بالفرنسية:

- Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2^{ème} tirage édition d'organisation, paris, 2001, p22.
- Jean Michel Monin, La satisfaction qualité dans les services, AFNOR, paris, 2001, P10.
- Monique Zollinger et Ericlamarque, Marketing et stratégie de la banque, 3^{ème} éditions, Dunod, paris, 1999, p73.
- Laurent Hermel, Mesurer la satisfaction clients, 2^{ème} tirage, AFNOR, paris, 2004, p11.
- Kotler, Dubois, Marketing et Management, 8^{ème} édition, Union édition, Paris (France), 1994, p451.
- Document société Djezzy.

إستبيان حول الرقابة على جودة الخدمات حالة مؤسسة " جازي "

يشرفنا التقدم إليكم بان تفضلوا علينا بقليل من وقتكم للإدلاء بأرائكم التي تهمننا ذلك حول بعض الانشغالات المطروحة في موضوع التخرج المقدم من طرف طلبة السنة الثانية ماستر تخصص ادارة الاعمال و الموارد البشرية بجامعة – تلمسان ملحقة مغنية –، كما نحيطكم علما بان هذه المعلومات ستبقى في اطار البحث و لا تستغل في امر اخر، تقبلوا منا فائق الشكر و الامتنان لكم على تعاونكم معنا

أولا: الأسئلة التعريفية:

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

أقل من 18 30-18 45-31

أكثر من 46

المستوى التعليمي:

جامعي ثانوي تكوين مهني

دون مستوى

المهنة:

موظف إطار أعمال حرة

تاجر دون عمل

هل تملكون خط آخر غير خط جازي :

نعم لا

فيما يخص طريقة الدفع للخط الذي تملكونه:

الدفع القبلي الدفع البعدي

تقييم الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة لزبائنها:

1. يستغرق إنجاز الإجراءات والمعاملات في المؤسسة فترة قصيرة:

دائماً غالباً أحياناً

2. إنجاز المعاملات والإجراءات في المؤسسة سهل ومبسط:

دائماً غالباً أحياناً

3. تتطلب إجراءات البيع في المؤسسة العديد من المسندات المرفقة:

دائماً غالباً أحياناً

4. أنت على دراية بكيفية إنجاز إجراءات الشراء بالتفصيل:

دائماً غالباً أحياناً

5. يتواجد مندوب المبيعات في مكان عمله:

دائماً غالباً أحياناً

6. موظف علاقات الزبائن، متفرغ لتقديم الخدمة للزبون:

دائماً غالباً أحياناً

7. الموظف على دراية بعمله وقادر على الإجابة عن كافة الاستفسارات:

دائماً غالباً أحياناً

8. يتعامل الموظف مع الزبائن بلطف وود:

دائماً غالباً أحياناً

9. هل تستخدم خط جازي "3G"؟

دائماً غالباً أحياناً

10. سرعة تدفق الانترنت سريعة و جيدة

دائماً غالباً أحياناً

ضع علامة X في الجواب المناسب					
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الرقم
عناصر العلامة التجارية					
					01
					02
					03
					04
					05
					06
					07
					08
عناصر المزيج التسويقي الخدمي					
					09
					10
					11
					12
					13
					14
					15
					16
					17
					18
					19
					20
					21
					22
					23
					24

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة باعتبارها مدخل إداري حديث، وقد ركزت بصورة أساسية على جودة الخدمات من حيث مؤشرات ونماذج قياسها بالإضافة إلى التطرق إلى الرقابة على جودة الخدمات، وأيضا معرفة حاجات وتوقعات العملاء وتحديد الأنشطة التي تؤدي إلى إرضاء العملاء، كما تناولنا طرق قياس رضا العميل لمعرفة درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة من أجل إيجاد الأساليب الكفيلة لتحسين جودة الخدمات، وحاولنا في الدراسة الميدانية بمؤسسة "جازي" تحليل مدى مساهمة عملية تقييم جودة الخدمات في تحقيق الرضا لدى العملاء حيث تطرقنا إلى نظام إدارة الجودة المطبق في المؤسسة ومساهمته في تحقيق الجودة في الخدمات وكيفية قياس رضا العميل.

وقد تبين من الدراسة أن تقييم العملاء لجودة الخدمات من خلال المؤشرات الخاصة بالتقييم تختلف من عميل لآخر كما أن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا العميل.

Résumé:

Le but principal de traiter ce thème est présenter un cadre théorique et décrit les définitions concernant la qualité, comme introduction administrative récente, en s'est basé sur la qualité du service du point d'évaluation de la qualité, en prenant en considération le contrôle sur la qualité du service et aussi connaître les besoins et les imprévus du client qui permet de limiter les activités pour satisfaire le client.

On l'évoquer les méthodes et les mesures satisfait le client pour connaître le défi de satisfaction du client en ce qui concerne le service que présente l'entreprise "Djezzy" de Tlemcen, on a analysé la participation de la qualité de service pour atteindre la satisfaction des clients, en effet on a pris en considération le system de management de la qualité appliquée dans l'entreprise et sa participation pour concrétiser la qualité dans le service, on a aperçu par notre étude que l'évaluation des clients pour la qualité de service par des indices d'évaluation différentes d'un client à autre, aussi que la satisfaction de service contribue à réaliser le satisfaction du client.

English:

The main purpose of the study is to present the theoretical framework and to display the definitions of quality management as recent administrative concerns are based on the quality of service and evaluation items taking into account control on the clients needs. The aim to broaden the activities of the company and satisfy the customer. In the present study, we relied on some methods to measure the satisfaction of the customer of this company calle DJEZZY. We analysed the participation of the service quality to meet the satisfaction of the customer. In fact, we took into consideration the quality management system applied in the company and its participation to achieve quality in the service, we saw in our study that the assessment of customers for quality service by different evaluation indexes from one client to another, so that the service satisfaction contributes to achieving customer satisfaction .